

2014

# Effective Methods of Communication Between Principals and High Schools Teachers in Al-Ain City

Thuraya Yousuf Abdul Rahman

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses)

Part of the [Educational Leadership Commons](#)

---

## Recommended Citation

Abdul Rahman, Thuraya Yousuf, "Effective Methods of Communication Between Principals and High Schools Teachers in Al-Ain City" (2014). *Theses*. 684.

[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_theses/684](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/684)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

United Arab Emirates University

College of Education

Foundations of Education Dept.

Master of Education Program

Thesis Title :

**Effective Methods of Communication between Principals  
and High Schools Teachers in Al-Ain city**

**A Field Study**

**By :**

**Thuraya yousuf Abdul Rahman**

**A thesis Submitted to  
United Arab Emirates University  
In Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
Master of Education  
Education leadership  
Supervised by: Dr.Hassam Al khomairy**

United Arab Emirates University

College of Education

Foundations of Education Dept.

Master of Education Program

Thesis Title :

**Effective Methods of Communication between Principals  
and High Schools Teachers in Al-ain city**

**A Field Study**

**By :**

**Thuraya yousuf Abdul Rahman**

**Defense Committee:**

- 1-Dr.Hassan AL khomairy**
- 2-Dr.Ali Said Ibrahim**
- 3-Mohamed Al Hosani**

**Advisor**  
**Member**  
**Member**

## **Abstract**

### **Effective Methods of Communication between Principals and High Schools Teachers in Al-ain city**

#### **A Field Study**

From the teacher perspective this research paper will introduce the best communication methods that are used by principals and teaching staff in the Al Ain Education Zone, and giving suggestions to improve the communication between the principals and teachers. To achieve the goals from this study, the researcher select 226 teachers both male and female from 10 high schools in Al Ain. The researcher conducted a survey to measure the methods which can ease the communication between principals and teachers.

The researcher used different techniques to determine the averages and standard deviation to analyses the answers of the survey. And to know if there is different between male and female teachers the researcher used t-test and measure the average and standard deviation. The researchers use quantitative and qualitative approaches to find more explanation to some survey result. In addition the researcher made personal interviews with some teachers for more specified suggestions to help principals to introduce effective communication techniques.

The results of this research paper showed that there were no differences between the genders of the teacher for the first standard method of communication but there were some differences in the last three standards in applying the effective ways of communications. Depending on the final results the researcher provide a number of recommendations which will help to increase the productivity of communication between teachers and their principals. For example, professional development sessions for principals should improve human relations that will improve the desire goals and ensure to motivated teachers in different ways.



Var10....					يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية.	16
					العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	3
Var17....					يمدح المدير أعمال المعلمين وأنشطتهم.	17
Var12....					يقوم المدير بنشر الاتصال المتسرة للمعلمين من خلال تشجيعهم على المزيد.	18
Var19....					يحتفل المدير بإنجازات معلميه في كل سنة.	19
Var10....					يوفر المدير المناخ الإيجابي لتحقيق الراحة النفسية للمعلمين .	20
Var11....					يهتم المدير بوضع برامج لتحقيق المعلمين الجدد في العمل .	21
Var11....					يقوم المدير بإتطاء التغذية الراجعة الإيجابية لكل عمل ونشاط.	22
Var14....					يشجع المدير المعلمين على حضور المؤتمرات المقامة خارج المدرسة كنوع من التشجيع.	23
					التواصل الجيد مع المعلمين	4
Var11....					يلتصق المدير بسياسة الباب المفتوح من خلال الترحيب بكل أعضاء المدرسة في أي وقت.	24
Var12....					يستخدم المدير أفضل الوسائل المختلفة لتوضيح أفكاره .	25
Var10....					يعد المدير التهيئات الإدارية بوضوح.	26
Var17....					يضع المدير صندوق المقترحات للمعلمين والعاملين في المدرسة.	27
Var12....					يهتم المدير بتنفيذ المقترحات المقدمة طالما أنها إيجابية وفي مصلحة العمل.	28
Var19....					يتواصل المدير مع المعلمين كأنهم عائلة.	29

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

طرق التواصل الفعالة بين مديري مدارس الثانوية والمعلمين

في مدينة العين

رسالة مقدمة من الطالبة

ثرية يوسف عبد الرحمن الريسي

إلى

جامعة الامارات العربية المتحدة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

" القيادة التربوية "

إشراف

د. حسن عيسى الخميري

يونيو 2013

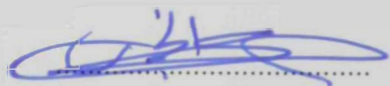
عنوان الرسالة :

طرق التواصل الفعّالة بين مديري مدارس الثانوية والمعلمين  
في مدينة العين

اسم الطالبة :

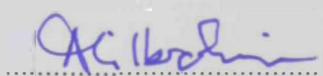
ثرية يوسف عبد الرحمن الرئيسي

لجنة المناقشة :



مشرفاً ورئيساً

د. حسن عيسى الخميري



عضواً

د. علي سعيد إبراهيم



عضواً

د. محمد عبد الله الحوسني

## الإهداء

إلى والديّ اللّذين قدّما لي يد العون والمساعدة والتّحفيز المستمرّ لإكمال مشوار التّعليم في الحياة دام فينا

رمق من الروح.

وإلى أخواني وأخواتي عرفانا وتقديرا على تشجيعهم لي في سبيل السير في درب العلم والمعرفة وإكمال

الدراسات العلميّة للوصول إلى أعلى مراتب العلم.

إلى صديقتي الغاليتين على قلبي رامية ومريم اللتان منحاني حب العلم والسعي دائما نحو الرقي والتقدم في

مجال الدراسات العليا.

إلى كل من وقف معي وقفة إجلال وتقدير لكل عمل أقوم به، ومنحني القوة والعزيمة لإكمال المسيرة التعليميّة

أولهم استاذي الفاضل محمد أحمد عبد الدايم ، والأستاذ الفاضل محمد دعود وزميلتي في العمل والدراسة زينب

المسكري ومنى التميمي الغاليتين وإلى زميلتي إيمان عبدالشافى وإلى مديرتي الفاضلة حياة محمد.

## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين، يا ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،  
والصلاة والسلام على سيد المرسلين الحبيب محمد الذي أوصانا بالشكر بيننا " من لا يشكر  
الناس لا يشكر الله "

فأقدم شكري وتقديري واحترامي لأستاذي ومثرفي ، ومرشدي الذي أنار لي درب العلم  
وفقد كان مصدر الدعم في الصبر على الصعاب بعد الله سبحانه وتعالى حفظك الله ورعاك  
أستاذي الدكتور حسن الخميري.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الدكتور علي سعيد  
ابراهيم والدكتور محمد الحوسني ، على ما أبدوه من توجيهات أثرت في هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي العزيز الذي كان بمثابة الأب الروحي ،  
والذي أمدني بمفاتيح العلم، وحب التفكير والنقد، والمثابرة، ومنحني ثقة في النفس على أن لا  
أداة إلى الدكتور محمد أحمد عبدالدايم.

وأخيرا بعد أن أكرمني الله بالتوفيق في هذه الرسالة، فأرجو أن يزيد من إنعامه علي  
فيكرمني بالإخلاص لوجهه الكريم . والحمد لله رب العالمين.

## فهرس المحتويات

III.....	الإهداء
IV .....	شكر و تقدير
V.....	فهرس المحتويات
IX .....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
XI .....	فهرس الأشكال البيانية
XII .....	ملخص البحث
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	اهداف الدراسة
4.....	أسئلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	حدود الدراسة
6.....	تعريف المصطلحات
7.....	خطة الدراسة
8.....	الفصل الثاني: أدبيات الدراسة
9.....	القيادة
9.....	مفهوم القيادة التربوية
9.....	أنواع القيادات الفاعلة في عملية التواصل
10.....	القيادة التحويلية
10.....	القيادة الديمقراطية
11.....	صفات و أدوار القائد الناجح والفعال
13.....	العمل على رفع الروح المعنوية

13.....	أهمية التّساوّر مع المعلمين
14.....	التواصل المادي والاجتماعي
14.....	بناء العلاقات الإيجابية
15.....	التواصل الجيد مع المعلمين
16.....	الإدارة الناجحة بأسلوب التواصل
17.....	التواصل
17.....	التواصل في اللغة
17.....	مفهوم التواصل التربوي
18.....	عناصر التواصل
19.....	أنماط التواصل
21.....	وسائل التواصل الفعال في المدارس
22.....	الاجتماعات
22.....	المقابلات الشخصية
22.....	وسائل التواصل المكتوبة
23.....	وسائل التكنولوجيا الحديثة
23.....	الانترنت وتطبيقاته
23.....	الهاتف الخليوي
24.....	التواصل الفعال وسماته
25.....	أثر التواصل الفعال في المدارس
28.....	التواصل الداخلي والخارجي
29.....	معوقات التواصل التربوي
30.....	عملية التواصل في القيادة الإسلامية
31.....	سمات القائد المسلم
32.....	التواصل كمؤشر لأداء المدرسة في دولة الإمارات
35.....	ملخص الدراسات السابقة

36.....	الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها
37.....	منهج الدراسة
37.....	الطريقة والإجراءات
37.....	خطوات البحث المنفذة
38.....	أدوات الدراسة
38.....	أولا: الاستبانة
39.....	مصادر الحصول على الفقرات
40.....	الصدق والثبات
40.....	ثانيا: المقابلة
41.....	الاعتبارات الأخلاقية
41.....	مجتمع الدراسة
42.....	عينة الدراسة
43.....	الأساليب الإحصائية
44.....	الفصل الرابع: النتائج
45.....	تحليل عبارات الاستبانة
45.....	التشاور مع المعلمين
47.....	تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم
49.....	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين
51.....	التواصل الجيد مع المعلمين
52.....	أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
53.....	ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
55.....	ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
55.....	المقابلات
61.....	الفصل الخامس
62.....	المناقشة والتوصيات
62.....	المناقشة



62.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
62.....	التشاور مع المعلمين
63.....	التواصل الجيد مع المعلمين
63.....	المحور الثالث والرابع
65.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66.....	ثالثاً : مناقشة السؤال الثالث
66.....	التوصيات والاقتراحات
67.....	التوصيات للبحوث
69.....	المصادر و المراجع
69.....	المصادر
69.....	المراجع العربية
73.....	المراجع الأجنبية
75.....	الملاحق
76.....	تسهيل مهمة باحث
78.....	الاستبانة

## فهرس الجداول

- الجدول 1: ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرومباخ الفا لفقرات الاستبانة. .... 40
- الجدول 2 :احصائية عدد الهيئة التدريسية في مدينة العين في المراحل المختلفة للعام 2011-2012..... 41
- الجدول 3:احصائية عدد المدارس في مدينة العين ..... 42
- الجدول 4 : أسماء مدارس التعليم الثانوي موزعة بين مدارس الذكور والإناث..... 43
- الجدول 5 :تحليل العبارات في محور التّشاور مع المعلمين ..... 46
- الجدول 6:تحليل العبارات في محور تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين. .... 48
- الجدول 7:تحليل العبارات في محور العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ..... 50
- الجدول 8:تحليل العبارات في محور التواصل الجيد مع المعلمين..... 51
- الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين في المحاور الأربعة..... 53
- الجدول 10: نتائج التحليل لإيجاد دلالة الفروق في تصورات المعلمين في أفضل طرق التواصل الفعال التي تربطهم بالمديرين على حسب متغير الجنس بين ( المعلمين والمعلمات ) ..... 54

## فهرس الأشكال

- الشكل 1. العناصر الأساسية الهامة لمهارات القيادة الفعالة ..... 16.
- الشكل 2. عناصر عملية التواصل ..... 19.
- الشكل 3. أنواع التواصل ..... 20.
- الشكل 4. مستويات هرم ماوسلو ( الحاجات الإنسانية ) ..... Error! Bookmark not defined.

## فهرس الأشكال البيانية

- شكل 1. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول.....47
- شكل 2. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني.....49
- شكل 3. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث.....49
- شكل 4. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع.....52
- شكل 5. المتوسط الحسابي للمحاور الأربعة.....53
- شكل 6. المتوسط الحسابي لإجابات كل من المعلمين والمعلمات.....55

## ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة التعرف على طرق التواصل الفعالة التي تربط مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين من وجهة نظر المعلمين في دولة الإمارات العربية المتحدة والتعرف على تصورات المعلمين حول واقع طرق التواصل الفعالة التي تربط بين المديرين ومعلميهم والنظر إلى تصورات المعلمين حول طرق التواصل على حسب متغير الجنس (المعلمين- والمعلمات) وطرح المقترحات المناسبة لتطوير التواصل الفعال بين المعلمين ومديريهم من وجهة نظر المعلمين . و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار عينة مريحة مكونة من 226 معلما و معلمة موزعين في مدارس التعليم الثانوي في مناطق مختلفة بمدينة العين، حيث تم اختيار عشر مدارس من الحلقة الثالثة التابعة لمكتب العين التعليمي. وذلك خلال العام الدراسي 2012 م .

وقد قامت الباحثة ببناء أداة (الاستبانة) لقياس الطرق الفعالة التي تربط المديرين بمعلميهم في المرحلة الثانوية بمدينة العين، و قد استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t.test للتحقق من الدلالات الإحصائية لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين إجابات المعلمين على فقرات الدراسة بناءً على متغير الجنس (الذكور والإناث)، وتم أيضا استخدام أداة أخرى وهي المقابلات الشخصية مع المعلمين لثعين الباحثة على تقديم التوصيات التي من شأنها تمكين مديري المدارس من التعرف على الطرق الفعالة و إيجاد تفسيرات لنتائج الاستبانة التي تم الوصول إليها، مستخدمة بذلك المنهج الكمي التحليلي والوصفي .

ولاحظت الباحثة أن نتائج تقييم المعلمين للطرق الفعالة التي تربطهم بمديريهم في مدينة العين في المرحلة الثانوية جاءت مشتتة على حسب إجابات العينة وهذا يدل على اختلاف تطبيق الطرق الفعالة بين المديرين. وبينت النتائج أيضا عدم وجود فروق لمتغير الجنس في المحور الأول من طرق التواصل، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمحاور الثلاث الأخيرة في تطبيق الطرق الفعالة في التواصل بين المديرين والمعلمين .

و على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات التي من شأنها رفع فعالية التواصل بين المديرين و المعلمين كتقديم برامج التنمية المهنية للمديرين في مجال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وضرورة تحقيق التواصل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة و التأكيد على ضرورة العمل على تحفيز المعلمين بطرق مختلفة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

تعد مشكلة التواصل من المشكلات التي جذبت العلماء في شتى فروع العلم والمعرفة و منها مجال التربية والتعليم لدرجة أصبحت مرتبطة بنجاح و فعالية المدير مع المعلمين و الإداريين و الطلاب و كل من يساهم في العملية التعليمية، حيث يستطيع المدير أن يحقق ما يريده بعدة طرق مختلفة بتواصله مع الرؤوسين في المنظمة التعليمية على جميع مستوياتها، فالمدير الناجح هو الذي يتقن هذه المهارة فيقوم بالمناقشة ويدخل معك في حوارات بناءة، ويستطيع من خلال هذه المهارة أن يوصل الرسالة التعليمية لكل فرد في المدرسة. و هذا التواصل يؤدي دورا هاما في أداء الموظفين وتحركاتهم ونشاطهم اليومي. واستخدام طرق التواصل البناءة الناجحة و الايجابية، من علامات تحضر الشعوب و رقيهم، و يتم من خلاله إشباع حاجات العاملين في المؤسسة التعليمية، والاندماج في الجماعة، والتواصل الإنساني معهم. (Bredeson & Johansson,2000).

المعلمون غالبا ما يخفقون في عملهم لعدة أسباب تتعلق بسوء فهم التعليمات الإدارية وانعدام التواصل الفعال بينهم، ونظرا لأهمية التواصل و دوره في رفع مستوى أداء المعلمين في المهام المدرسية، فإن هذه الدراسة تناولت وجهات نظر المعلمين لأفضل طرق التواصل الفعالة التي تربطهم بمديريهم، حيث يستطيع المدير قيادة الآخرين بطرق لبقة وبأسلوب لائق، وهذا ما أكدته السياسي البريطاني الشهير ديزرائيلي بأن "إن الرجال يحكمون بالكلمات" أي أن المرء أو القائد الناجح إذا استطاع أن يوجه المحادثة باعتبارها إحدى طرق التواصل، سيتمكن من قيادة الآخرين، وتوجيه عملهم إلى الطريق السليم لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة (فليت، 2007)، فالإنسان الاتصالي الناجح هو الذي يملك القدرة على استخدام مهارات التفكير والكلام والاستماع والقراءة والكتابة والملاحظة والفهم و التحليل لتساعده على تكوين رسالة اتصالية مناسبة ومؤثرة في نفس الوقت، فالتأثير والإقناع من العوامل المهمة في نجاح عملية التواصل .

يعتبر مدير المدرسة المحرك الأساس الذي يلعب دورا تربويا كبيرا في نجاح العملية التربوية داخل المدرسة وخارجها أيضا، و القدوة الذي يبعث حب العمل و التفاني في قلوب جميع أعضاء المنظمة التعليمية و يوجههم إلى الطريق الصحيح لأدائهم اليومي. ويفترض بالمدير أن يؤدي المهام والواجبات الموكلة إليه بكل إخلاص و أمانة من خلال التزامه و ولائه للوظيفة التي يشغلها، ولا يكون ذلك إلا من خلال التوازن بين العلاقات الإنسانية والعمل مع جميع أعضاء العملية التعليمية من معلمين وطلاب وأولياء الأمور، واهتمام المدير بمهارات بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية



والأعمال الجماعية و غرس الثقة في نفوس المعلمين يسهم في قدرة المدير في التغلب على المشكلات التي قد تحدث، وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة بالمشاركة مع جميع الأعضاء (Kaster , 2010).

ويشكل المدير المفتاح الرئيسي في توفير بيئة تعليمية مريحة و محفزة للعمل في المدرسة، من خلال تبني الكثير من القيم الاجتماعية كالتعاون والإخلاص في العمل ، ومساعدة الآخرين وتبادل الأفكار والخبرات المختلفة، مما يساعد في تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر في النهاية على مستوى المعلم وأدائه وتحفيزه للعمل الدائم ولا يمكن ذلك إلا عن طريق التواصل مع الأعضاء بعدة طرق فعالة وإيجابية(حمدان،2000).

ونظرا لأهمية دور المعلم في دفع عجلة التعليم في المدرسة فهو المربي الفاضل والأساس في تحقيق الأهداف التربوية التي تكلف لهم من مديري المدارس، ومهما طال الحديث عنه فإننا لا نستطيع حصر أدواره وفضله، وأن المشكلة تتحدد في أن الكثير من المديرين يغفلون طرق التواصل الفعال مع معلمهم في المدارس وهذا ما أكدته نتائج المسح التي قام بها مجلس أبوظبي للتعليم في عام 2009 ، حيث بينت النتائج إلى وجود فجوة تواصلية بين المديرين والمعلمين وهذا بحد ذاته قد يعرقل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة أو قد تتحقق ولكن بأقل جودة، لذلك فالمدير المتميز يعتبر قائدا متميزا إذا وضع نصب عينيه زيادة الدافعية لدى المعلمين من خلال بث الإحساس بالأمن والدعم والمساندة فهذا في حد ذاته يُمكن المدير من تطوير البيئة المدرسية الجاذبة (Yavuz & Bas, 2010).

وقد أجريت العديد من الدراسات التربوية التعليمية المتعلقة بالإدارة المدرسية في شتى الجوانب المختلفة التي اهتمت بتنمية المدير مهنيا في عمله في ضوء التطورات الحديثة للعصر، والاهتمام بالطلاب وعلاقة المديرين بهم، إلا أن الطرق الفعالة التي تربط مديري مدارس الثانوية بمعلمهم – في حدود معرفة الباحثة – لم تتم دراستها في نطاق واسع في مدينة العين، مما يبرر إجراء مثل هذه الدراسة لتوضيح أفضل طرق التواصل مع المعلم .

ولهذا فإن هذا البحث المتواضع تناول تصورات معلمي مدارس التعليم الثانوي حول طرق التواصل الفعالة للمديرين مع المعلمين والتعرف على الفروق بين وجهات نظرهم (المعلمين-المعلمات) حول طرق التواصل الفعالة بين المديرين ومعلمهم ، وطرح المقترحات المناسبة لتفعيل طرق التواصل التي يمكن أن تثري وتوعي الأطراف المعنية في المدرسة والتي قد تؤثر في سلوكهم وبالتالي نجاحهم وقدرتهم في الاستمرار بتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية معا ، وبناء ثقافة إيجابية وبيئة محفزة للعمل الطيب المثمر ، والتي تؤثر في النهاية على أداء المعلم والمدرسة.

#### مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة التي تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء عليها في إغفال المديرين للعلاقة الفعالة مع المعلمين في مدارس التعليم الثانوي مما يتسبب في حدوث فجوة وسوء فهم بين الأطراف مما يحول دون تحقيق الأهداف التربوية



والتعليمية المنشودة، وقد تم تأكيد فكرة إغفال المديرين لعملية التواصل مع معلميه من قبل مجلس أبوظبي للتعليم حيث

بينت نتائج

المسح الذي ضيق على المعلمين في المدارس الحكومية التابعة للمجلس في أبوظبي والعين بأن المعلمين يفتقرون للدعم من قبل المديرين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في القيام بالأنشطة المدرسية وبينت التقارير أيضا وجود مشكلة لدى القيادات المدرسية وبالذات في عمليات التواصل (ADEC, 2010)، وكذلك فإن التجربة الشخصية للباحثة من خلال عملها كمعلمة في مكتب العين التعليمي تؤكد المشكلة ويعزز هذا الإحساس الملاحظات التي تم رؤيتها على سلوكيات المعلمات، بسبب قلة التواصل الإنساني معهن مما أدى ذلك إلى خفض الروح المعنوية للعمل، وأيضا تجربة الباحثة بالعمل مع أكثر من مديرة تميزت كل منهن بأسلوب قيادي تواصل مختلف فكانت من أفضل طرق القيادة هي القيادة التي اهتمت بالتواصل الإنساني مع المعلمة وقد أدى هذا النمط القيادي إلى خلق بيئة محفزة للعمل المثمر الجاد ووجود فرص المنافسة والإبداع وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المدرسة ورفع اسمها بين المدارس من خلال المشاركة في المسابقات والأنشطة على جميع المستويات وهذا ما أكدته بكر في نتائج دراسته (2009)، لذلك نتلخص الدراسة في الاطلاع على آراء المعلمين في التعليم الثانوي للتعرف على أهم طرق التواصل الفعالة التي تربط مديري المدارس بمعلميه في مدارس مدينة العين.

#### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى :-

- 1- التعرف على تصورات وآراء المعلمين في طرق التواصل الفعالة التي تربط مديري المدارس بمعلميه.
- 2- التعرف على وجود فروق بين مدارس الذكور والإناث في تصورات المعلمين حول طرق التواصل بين المديرين والمعلمين.
- 3- تقديم التوصيات التي من شأنها تمكين مديري المدارس من التعرف على أهم الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس بمعلميه، والتي لها الأثر العظيم في تحسين السلوك التنظيمي بالمدارس، وفي نجاح المنظمة التعليمية وقدرتها على التطور المستمر .

#### أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :

- 1- ما تصورات المعلمين حول واقع طرق التواصل الفعالة التي تربط بين المديرين ومعلميه؟
- 2- هل هناك فروق بين تصورات المعلمين حول طرق التواصل الفعالة في التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس ( الذكور والإناث ) ؟

3- ما المقترحات المناسبة لتطوير طرق التواصل الفعالة بين المعلمين و مديريهم من وجهة نظر المعلمين ؟

### أهمية الدراسة

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة باعتبارها من أبرز القضايا والتحديات التي يواجهها مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة أبو ظبي في مدينة العين في مجال التواصل الفعال بينهم وبين المعلمين، خصوصا في ظل التغيرات التي تحدث من حين لآخر تحت النظام التعليمي الجديد، مما يبرز أهمية تكاتف كل من المدير والمعلمين في التكيف مع كل نظام جديد، والتعرف على طرق التواصل بينهم له الأثر الأكبر في تحسين الأداء وتوحيد السلوكيات وتغيير الاتجاهات المختلفة لدى المعلمين لتتطابق هذه التغيرات الحديثة في مجال التعليم.
- 2- وتنطلق أهمية هذه الدراسة أيضا إلى مدى ارتباطها بالخطوة الاستراتيجية لمجلس أبوظبي للتعليم يونيو 2009 بتطبيق النموذج المدرسي الجديد من أجل تطوير جميع عناصر ومكونات البيئة التعليمية بما فيها النهوض بمستوى وقدرات القيادات المدرسية فإنه لا بد من التأكد من قدرة ومهارة القيادات في مدى تطبيق مهارات التواصل الفعال لدى المديرين لمواجهة الأعباء الجديدة.
- 3- وتأتي أهمية هذه الدراسة إلى ندرة البحوث التي تتناول التواصل بين مديري مدارس التعليم الثانوي بمعلميهم في مدينة العين، وهذا البحث يعطينا التصور العام والواقع في طرق التواصل الفعال بين القيادات والمعلمين، مما يسمح للمختصين في مجال التربية والتعليم بتخطيط البرامج الهادفة التي من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية ودمجها في مجال العمل المدرسي بطريقة لا تعيق العمل اليومي الهام في المدارس، ويمكننا أيضا من التعرف على الثغرات والجوانب السلبية في سلوك المديرين وممارساتهم والعمل على معالجتها من خلال طرح التوصيات والمقترحات النابعة من نتائج هذه الدراسة.
- 4- وأخيرا تكمن أهمية هذه الدراسة إلى المهتمين والقائمين على تطوير وتعديل العملية التعليمية لإمارة أبوظبي متمثلة بمجلس أبوظبي للتعليم للوقوف على العوامل التي تحقق أفضل تواصل فعال بين مديري مدارس التعليم الثانوي بمعلميهم من أجل تطبيق الأسلوب القيادي الأمثل بحيث تتناسب مع متطلبات النموذج المدرسي الجديد.
- 5- ويمكن أن تشكل هذه الدراسة قاعدة معلوماتية في كيفية التعامل مع المعلمين واتخاذ الأسلوب الأمثل ، من خلال التعرف على تصوراتهم وبالتالي بناء العلاقات الإيجابية وسيادتها في المدرسة، مما يؤثر على الأداء وثقافة المدرسة معا.

اقتصرت الدراسة على دولة الإمارات العربية المتحدة لإمارة أبوظبي في مدينة العين فقط، وقد اشتملت العينة على الهيئة التدريسية في المرحلة الثانوية لمدارس الذكور والإناث للعام الدراسي 2011-2012، التي تقع تحت إدارة مجلس أبوظبي للتعليم لمعرفة طرق التواصل الفعال لدى مديري الثانوية مع معلميه.

### تعريف المصطلحات

- التواصل: هو مفهوم ملازم لكينونة الإنسان في علاقته بالآخرين، حيث أنه يعتبر جوهرًا لاستمرار الحياة الاجتماعية وتطورها، وبدونه يستحيل التفاهم ووجود عمل مشترك بين الأفراد في التجمعات الإنسانية، ويعتبر التواصل وسيلة الفرد في التعبير عما يحش بنفسه من رغبات وانفعالات وأفكار وآراء وفي الوقت نفسه فهي أداة لاشباع الحاجات النفسية والاجتماعية عن طريق إقامة العلاقات الإنسانية مع غيره (التعريف الإجرائي).
- المدير: هو المسؤول الأول في المدرسة والشخص الذي يقوم بتسيير العملية التعليمية في المدرسة من متابعة سير العمل لدى العاملين ( إداريين، ومعلمين، وطلاب)، وعملية التقييم وتقديم الدعم اللازم لهم، والعمل على خلق بيئة تعليمية محفزة للعمل الجاد المثمر (تعريف إجرائي).
- المعلمين: الهيئة التدريسية في مدارس الدولة، واستخدمت الباحثة هذا المصطلح للتغليب و الدلالة على المعلمين والمعلمات ( تعريف إجرائي).
- المدرسة الثانوية: هي المرحلة التي تعد الطالب للحياة والدخول في مراحل التعليم الجامعي، ولها مسمى آخر الحلقة الثالثة التي تشمل الصف العاشر - الحادي عشر والثاني عشر بقسميه العلمي والأدبي ( تعريف إجرائي).
- مجلس أبوظبي للتعليم: هي الجهة الحكومية المسؤولة عن المدارس الخاصة والحكومية التابعة لإمارة أبوظبي والمدن التابعة لها كمدينة العين والمنطقة الغربية، وتسمى باللغة الإنجليزية (ADEC) اختصاراً لـ Abu Dhabi Education Council (النياي، 2012)
- الالتزام الوظيفي: هو عبارة عن ارتباط الفرد نفسياً تجاه الوظيفة والاندماج فيها والرغبة القوية للبقاء في العمل والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها واستمرار نجاحها من خلال قبول أهدافها وقيمتها (محمد، 2006).

تتكون الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:-

الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)

تتناول الباحثة في هذا الفصل التعريف بمشكلة الدراسة ثم تحديد أهداف الدراسة و أهميتها والتعريف

بمصطلحاتها وبيان نهج الدراسة و خطتها.

الفصل الثاني: (الإطار النظري)

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التواصل وتحديد أهم

النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسات.

الفصل الثالث: (منهج الدراسة وإجراءاتها)

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الرابع: (النتائج)

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: (المناقشة والتوصيات)

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات ويهدف إلى تفسير وشرح النتائج التي توصلت إليها

الباحثة في الفصل الرابع مقارنة النتائج التي توصلت إليها مع الدراسات السابقة في مجال التواصل، وتعرض الباحثة

أهم النتائج والتوصيات المقترحة لتعزيز دور مديري ومديرات المدارس الثانوية.

## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة



## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

لقد أصبح التواصل الإنساني من الموضوعات الهامة في العصر الحالي، وقد تم التطرق إليه من عدة باحثين وعلماء من خلال تقديم الكثير من الدراسات والبحوث التي تحمل في طياتها دور المدير في عملية التواصل، وأهمية هذه العملية في مجال التربية والتعليم، لذلك فإن هذا الفصل تناول دراسات وأدبيات عديدة في مجال القيادة والإدارة والتواصل التربوي، وأهمية التواصل كمؤشر ضروري لجودة التعليم في دولة الإمارات .

### القيادة

لقد تناول الكثير من الباحثين والدارسين موضوع القيادة منذ القدم وحتى يومنا الحاضر، ولا زالت مشكلة القيادة من الموضوعات التي شكلت اهتماما كبيرا للإنسان حتى أصبحت من المشكلات التي تعيق إدارة العاملين في المؤسسات خاصة في ظل التطور العلمي الهائل والانفجار المعرفي في جميع مجالات الحياة، فتعريف القيادة اقترن بالجانب العسكري والحروب والغزوات وأول ما يراود فكرنا عندما نسمع مصطلح القيادة هو تذكر قادة الجيش الإسلامي في الماضي الذين تميزوا بقوتهم وشجاعتهم وقدرتهم على التأثير في الآخرين، وبعد التطور الذي اجتاح العالم زادت البحوث والدراسات التي حولت مفهوم القيادة إلى مفاهيم عديدة، حيث اختلف العلماء في تعريفه من خلال التركيز على جانب أو أكثر والاختلاف في بعض الجوانب ولكن في النهاية فكل التعريفات تنصب تحت وجود شخص يقوم بالتأثير في الآخرين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم ومشاركتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة (حمدان، 2000).

### مفهوم القيادة التربوية.

هي عملية اجتماعية وتربوية يتم فيها تفاعل كل من المدير والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ، بحيث يقوم القائد بالتأثير في الآخرين من خلال خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستوى أكاديمي وتعليمي، والعمل على التوازن بين مصالح المعلمين ومصالح المؤسسة التعليمية وأهدافها المنشودة (حمدان، 2000).

### أنواع القيادات الفاعلة في عملية التواصل.

للنمط القيادي السائد في ثقافة المدرسة الأثر العظيم في سير العمل وفعاليته وخصوصا ما يحققه المدير من تواصل مباشر مع المعلمين (Scott , 1997) وفيما يلي بعض الأنماط القيادية الفاعلة في عملية التواصل.

## القيادة التحويلية.

القيادة التحويلية هي من القيادات الفاعلة التي اهتمت بشكل كبير في عملية التواصل الفعال وتركز على تحويل مشاعر واعتقادات واتجاهات العاملين نحو هدف معين من خلال عدة قيم وأخلاقيات كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والتعامل الإنساني فيما بين الأعضاء ليكونوا يدا واحدة مما يمكنهم من مواجهة أي تغيير مخطط أو غير مخطط له، ولا يستطيع القائد أن يقوم بذلك ما لم تكن العلاقة بينه وبين العاملين في المدرسة إيجابية و مبنية على المشاركة والتعاون في العمليات الإدارية المختلفة. وإشعار المعلمين بأهميتهم وارتباطهم نحو العمل والنشاط التربوي (العتيبي، 1426هـ؛ Alma, 2005)

## القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية نوع آخر من القيادات الفاعلة، التي يسود فيها مناخ بناء العلاقات الإنسانية بين القائد وأعضاء فريقه، وخلق مناخ من التعاون معهم، وإشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز والتنظيم، وهذا النوع من القيادات يولد نوع من الاندماج بين أجزاء المنظمة التعليمية، وإشاعة المحبة والتآلف، وتحقيق الانضباط الذاتي لدى الأعضاء و أن يقوموا بأعمالهم بكل رضا وارتياح دون الحاجة لوجود الرقابة المشددة (عطاري، عيسان، محمود، 2005) وقد وضع حمادات (2008)، على أن نوع القيادة لها تأثير كبير في المناخ التنظيمي السائد في المدرسة، حيث أن القيادة الديمقراطية تخلق مناخ مفتوح للعاملين لأنها تتميز ببيئة مريحة للقيام بالعمل بكل إتقان وإخلاص وراحة وطمأنينة وفي جو من العلاقات الإنسانية الجيدة، ويعد المناخ المفتوح من أفضل المناخات لأن القائد يقوم بتهيئة الظروف المناسبة للعمل من الناحية الفكرية والمادية، وخلق جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية المريحة للنفس البشرية من خلال إشاعة جو من الاحترام المتبادل بين المدير والأفراد العاملين، وإنشاء قنوات الاتصال الفعالة لنشر المعلومات والبيانات في المدرسة حتى يتسنى للمعلمين المشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات من أجل سير العمل بشكل متقن. وهذا بحد ذاته يخلق نوع من الالتزام من قبل المعلمين والإداريين، لأنهم في ظل هذا النظام يشاركون القائد في عمليات اتخاذ القرار ويقدمون الاقتراحات والتوصيات التي قد تؤخذ في عين الاعتبار لمصلحة العمل حيث يقوم القائد هنا بتوزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء على حسب المهارات والقدرات الكامنة فيهم، لتفادي التضارب والإزدواج في الأداء. وإن أحس القائد بقصور في أداء بعض المعلمين واكتشاف جوانب قصور في عملهم يشجعهم على النمو المهني والالتحاق بدورات مختلفة ويهيئ لهم الظروف المناسبة لتنفيذها سواء كان في المدرسة أو خارجها، ويحفزهم بعد ذلك بالحوافز المادية والمعنوية المناسبة لكل عمل متميز وجهد مبذول من قبل المعلمين. وفي

ظل هذا النظام الديمقراطي والمناخ المفتوح والموجة يستطيع القائد أن يقلل من الشكاوي والسلبية في العمل وتكوين الأحزاب، وزيادة فرص الألفة والانتماء للمؤسسة، ونشر ثقافة التعاون وتحقيق الهدف الواحد.

وقد أكد الباحث (2002) Harris بأن القائد التعليمي ينجح إداريا وقياديا إذا حقق إدارة متعاونة، وركز على بناء العلاقات الإيجابية وتقويمها من أجل العمل، وقد أوصى في نهاية دراسته بإنشاء قيادة تعتمد على بناء العلاقات مع الأغلبية في المدرسة خصوصا في ظل وجود التعتيدات الإدارية في دور القيادة المدرسية ومواجهة التحديات الجديدة.

### صفات و أدوار القائد الناجح والفعال

إن كثرة العمل و روتينه اليومي قد يخلق شيئا من الجفاء بين القائد و المعلم وهنا لابد من تدخل فن القيادة وحكمتها للقضاء على مثل هذه الظاهرة أو للتقليل على الأقل من آثارها السلبية، ولهذا فالمدير الناجح لا بد أن يضع في حسبانته أنه يتعامل مع بشر، وعليه أن يفهم أن هذا الإنسان الذي أمامه هو مجموعة من المشاعر المتناقضة ولذلك لا بد أن يجيد فن التعامل معه في مختلف الظروف، فهذا المعلم قابل لأن يكون بشوشا أو غير ذلك وقابل لأن يكون نشيطا أو عكس ذلك وقابل لأن يكون متقبلا أو نافرا ولهذا يجب التعامل معه على أنه إنسان وليس آلة جامدة و يكلف بأعباء يقدر على تحملها ، وأن له حاجات كثيرة لتحقيق ذاته وسد حاجته من التقدير والعرفان (حمادات، 2006). ويضيف بأن القيادة التربوية في القرن الجديد تضع في اعتبارها إمتلاك أنواع من المهارات القيادية المختلفة أهمها: المهارات الفنية، والمهارات الإدراكية، والمهارات الإنسانية، وهذه المهارات الثلاثة تتواجد بتفاوت في المستويات الإدارية سواء كانت المستويات العليا أو المستويات الدنيا أو الإشرافية ولكن تحتل المهارات الإنسانية مكانة مهمة جدا في المستويات الإدارية المختلفة؛ لأنها ضرورية وترتبط بعملية التفاعل الاجتماعي.

والإدارة الفعالة تعتمد اعتمادا كليا على أسلوب القائد وصفاته الإدارية والخُلقية حيث أنه يلعب دورا فعالا في خلق المناخ الإيجابي الصحيح والجاذب للعمل المثمر والمبدع المستمر في المدرسة، ولا تنجح الإدارة ما لم تكن لها علاقة إنسانية مع المعلمين والإداريين، وما لم تمتلك مهارات التواصل وطرقه المختلفة (البدرى، 2001).

وقد أضاف إن الأدوار الأساسية للقيادة التربوية الناجحة تمثلت في :

- 1- القائد كمصدر للمناهج الفكرية.
- 2- القائد كمخطط.
- 3- القائد كنموذج وقدوة ورمز.
- 4- القائد كمنفذ للخطة.
- 5- القائد كمصدر للعلاقات الإيجابية الداخلية للجماعة.



7- ومن أدوار القيادة الفذة تدعيم العلاقات الإنسانية أن يسلك المدير السلوكيات التي تمثل القدوة الصالحة والحسنة للآخرين من المعلمين وغيرهم، والقيادة الناجحة هي تلك القيادة الإيحائية التي تبث الأخلاق والقيم الفاضلة بطريقة غير مباشرة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بذلك ما لم يكن لديه العلاقات الاجتماعية والحميمة مع معلميه (Lunenburg and Irby, 2006).

وأشاد نيهان (2007) و عبدالعزيز والأكلي (1995) بدور المدير كقائد مبدع يعمل مع المعلمين وبالمعلمين وللمعلمين، ويعتبر نفسه واحد منهم، ويعينهم على تنمية وقيادة أنفسهم، ومعنى ذلك هو أنه يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتأدية أعمالهم بكل سهولة ويسر، وإعطائهم الفرص المتساوية في العمل وأداء المهام، ومن ثم التوزيع العادل لثمار ونتائج العمل الناجح، ومن ذلك يتبين دور القائد في مجال إقامة العلاقات الإنسانية الإيجابية في محيط العمل، لذا يجب أن يتصف القائد بالعديد من الصفات الاجتماعية والخلقية منها الصبر واللباقة في التعامل وكسب الآخرين على اختلاف طبائعهم، والتواضع ولين الجانب والثقة بالنفس بما لديه من إمكانيات والقدرة على معرفة نفسية المعلمين والاعتراف بما لديه من قدرات، ليكون قدوة لمعلميه والاستفادة من تجارب المعلمين وخبراتهم.

وأضاف عماد الدين (2003) ضرورة وجود القائد الذي يشجع عملية التغيير في المؤسسة التربوية والذي يمتلك مواصفات تميزه عن غيره من المديرين كمعاملة هيئة العاملين من معلمين وإداريين معاملة جيدة تتسم بالمساواة والعدل والاستماع إليهم بفعالية، وتوفير الدعم الإيجابي لهم، و وتمثيل وقدوة لغيره في العمل والاتصاف بالحماس والمثابرة وتقبل التغيير وآراء الآخرين، وعدم السعي للانفراد بالحوار دائما.

وقد أشار عريفج (2001) إلى ضرورة امتلاك القائد لمهارات عدة كالمهارة التصورية، والمهارة الفنية والمهارات الإنسانية، حيث تعتبر الأخيرة من المهارات المهمة التي تحتاج إلى اهتمام كبير لما فيها من تعاملات مع بني البشر من مختلف الطبائع والأفكار، فالقائد المتميز يعرف كيف يكسب ثقة الناس من حوله ويتعاون معهم ويحفزهم على العمل بنشاط وإخلاص؛ لأن العمل التربوي أساسا عمل يتعلق بالإنسان مباشرة من حيث تعديل السلوك، وضبط الانفعالات وتطوير طرق التفكير والحوار الفعال، وتعليم كيفية التكيف مع البيئة والآخرين، ولكي ينجح التربوي أو الإداري بذلك عليه أن يقوي علاقته بالأفراد المعنيين وينشر بينهم ثقافة التكاتف والتعاون ومساعدة الآخرين.

وقد بينت الدراسات الأدوار التي تقوم بها القيادة من خلال التواصل وبناء العلاقات الإيجابية وهي كما يلي :

## العمل على رفع الروح المعنوية

القيادة المدرسية الناجحة هي التي تسعى لبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المدرسة، مما يساعد في خلق مناخ إيجابي ينعكس بالتالي على دور القائد و سهولة قيامه بعملية التغير والإصلاح المدرسي وتحويل المدرسة إلى مجتمع مهني متكامل يعمل على أسس من التنظيم و يحقق الأهداف التعليمية المنشودة . وهذا يوافق رأي كل من الأساتذة (عبدالعزیز وعبد العظیم، 2007).

وفي نفس الإطار يرى محمد والبحيري (2009) و كذلك حمادات (2006) أن القائد الفعال يمكن أن يطور المجتمع المدرسي، ويزيد الروح الإيجابية، ويبني ثقافة آمنة من خلال التعاون مع أفراد المجتمع المدرسي والاستجابة لحاجاتهم التي تساعد في تأدية دورهم بشكل صحيح، ويحقق في النهاية الرضا والراحة في نفوس المعلمين، ولا يكون ذلك إلا إذا قام القائد ببناء العلاقات الإنسانية القوية، والتي بدورها تساعد على العمل الجماعي الفعال في بيئة عمل محفزة .

وهناك العديد من السلوكيات التي يلجأ إليها القادة لتحقيق فعالية العمل، كالتفويض مثلا الذي يعتبر عملية ناتجة عن وجود علاقة قوية ومتعاونة بين القائد والمعلم وأتباعه، ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل بينهم، فالقائد المتميز هو الذي يكون دائما على تواصل مستمر بموظفيه ومعلميه، ويهتم بمشاعرهم ومعتقداتهم، ويثق بقدراتهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، لذلك فإن عملية التفويض لها إيجابيات كثيرة تنعكس على أداء المدرسة، حيث يشعر المعلمين بالمسؤولية، والتحفيز على العمل والإبداع والوصول إلى مستويات أعلى في الأداء، وامتلاك المهارات القيادية وحسن اتخاذ القرار، وهذه بحد ذاته يصب في العلاقات بين القيادة وأتباعه.(مهنا، 2006).

## أهمية التشاور مع المعلمين

ولقد أكد صاحب نظرية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة ديمنج (2005)، أنه لضمان تحقيق المخرجات الصحيحة، والحصول على النتائج المرضية لأي منظمة فعلى الإدارة أن تحقق مبدأ المشاركة والتعاون بين القيادات والعاملين من حيث اتخاذ القرارات و الأعمال المرتبطة بنجاح سير العمل وصنع الإستراتيجيات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها، فمشاركة العاملين يحقق نوعاً من الالتزام الوظيفي اتجاه العمل، وزيادة فعاليته والإبداع فيه ، و بمعنى آخر يمكن القول بأن زيادة إشراك العاملين بالمنظمة التعليمية من حيث القرارات المدرسية، وتهيئة المناخ المشجع للعمل والابتكار والإبداع والثناء، ووجود نظام الحوافز وفرص الترقية، يزيد من انتمائهم نحو المدرسة وبالتالي زيادة ولائهم الوظيفي وذلك لأن التغيرات الموجودة في مجال التعليم حالياً تتطلب بشكل ملح وجود قيادة رشيدة قادرة على إدارة العمل بشكل أكثر فعالية .

يعتبر المجتمع المدرسي مثالا جليا للتفاعل الاجتماعي فهو مجتمع إنساني بالدرجة الأولى وبناء على ذلك فإن القائد هو المسؤول الأول عن تطوير وتوجيه هذه العلاقات الإنسانية لتكون في المسار الصحيح، ولكي ينجح في ذلك عليه أن يكون متواجدا هناك بين أفراد المجتمع المدرسي، خصوصا مع المعلم الذي يحمل على عاتقه أكبر مهام العملية التعليمية، وحتى يتسنى له كقائد أن يخلق أفضل بيئة للتعليم والتطوير، وفتح قنوات التواصل المختلفة بينهم وتسهيلها، وتطوير نفسه والمعلمين، وهذا ما أوضحه (Elaine,2000) في دراسته عن الخطوات الأساسية للقائد الناجح الفعال.

### بناء العلاقات الإيجابية

قد يعتقد البعض بأن مسألة تكوين العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلم مضيعة للوقت وهذا اعتقاد خطأ؛ لأن هذا الدور حيوي وهذه العلاقة هامة بين القائد وتابعيه هي مفتاح تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ونيل الجزاءين في الدنيا والآخرة، و الدور العظيم الذي يؤديه القائد لتكوين العلاقات الإيجابية القوية بين أعضاء المدرسة والعاملين فيها في غاية الأهمية، حيث أنه من خلال الدور الأبوي الإنساني الذي يقوم به القائد مع كل عضو في المجموعة لا يتعرف على أوضاعهم ومعاناتهم الشخصية فقط، بل يمتد دوره إلى المساعدة في علاج مشاكلهم وكأنه هو صاحب المشكلة.(البدرى،2001).

وقد أكدت رشيدة (2006) على أن فاعلية وتطوير أي مؤسسة تعليمية تكمن في عدة دعائم أساسية مهمة يجب تحقيقها، ومن هذه الدعائم التي تزيد من جودة المخرجات و زيادة فعالية المدرسة الاهتمام بحركة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والنظر إلى الحاجات لدى أفراد المؤسسة و العاملين فيها من الناحية النفسية والاجتماعية والمادية. ولضمان نجاح تطبيق عملية التعلم في أي منظمة تعليمية وتحويل عملياتها من التدريس إلى عملية التعلم، على القائد مساندة المعلمين ماديا واجتماعيا كتبادل الزيارات الاجتماعية في المناسبات المختلفة كحضور أفراحهم وأتراحهم، وتبادل الهدايا والمساعدات المالية، والاحتفال بإنجازات الموظفين من إداريين ومعلمين، وبذلك يعطي القائد نفسه فرصة للتعرف على حياة المعلمين خارج أسوار المدرسة، وهذا بحد ذاته يزيد من قوة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المدرسة بجميع مستوياتهم، وبناء عليه يسهل على المدير إنجاز الأعمال بكل يسر وراحة. (Lunenburg and Irby, 2006؛ Elaine,2003).

وقد ظهرت دراسات أخرى تبين أثر عامل الجنس في تقديم الدعم المادي والاجتماعي حيث وضح كل من Alice & Blair (1990) بأن المرأة تختلف في طبيعتها عن الرجل من حيث تقديم الدعم المادي والاجتماعي، حيث



تهتم المرأة بتقديم الدعم الاجتماعي والمجالات الاجتماعية بصورة متقنة وتهتم بتفاصيل الأمور أكثر من الرجل الذي ينظر إلى الأمور بشكل عملي وهذا يدفعها أحيانا إلى التأخر في المجالات الاجتماعية عن الرجل.

وأضافوا أيضا بأن الدعم الاجتماعي يلعب دورا مهما بين المعلمين فيقلل مستوى الضغط عندهم، لأن الفرد هنا يشعر بأهميته في المجموعة، ويعي بأن الجميع بجانبه لمساعدته والوقوف معه، ووضحوا أيضا أهمية العمل الجماعي لمكافحة الضغط الناتج عن متطلبات العمل الشاق، فعلى المدير أن يرفع الروح المعنوية عن طريق إعطاء المعلمين التغذية الراجعة الإيجابية والبناءة، وامتداح العمل الذي يقوم به، والتواصل المستمر مع طاقم العمل بشكل دوري وإمدادهم بالقرارات والمعلومات الهامة.

وقد أكدت دراسة Diez (2002) بأن أي عمل جماعي في المدرسة لا ينجح إلا بتوفر ثقة شخصية لدى الأعضاء، ولا يمكن إيجاد هذه الثقة بدون وجود علاقات اجتماعية قوية سابقة مبنية على هذه الثقة بين الأفراد في المجموعة الواحدة.

#### التواصل الجيد مع المعلمين

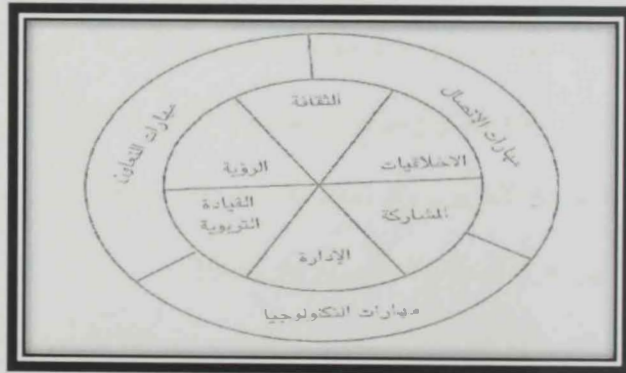
إن علاقة المدير بالمعلمين تحكمها الكثير من المبادئ التي تم ذكرها في الأدبيات الأجنبية والعربية، ولو نظرنا إلى هذه المبادئ وتمعنا فيها لوجدناها تنصب في النهاية على تقوية العلاقات وأواصر التواصل بين القائد والمعلمين، ومن هذه المبادئ التي أشارت إليها (الحريري، 2007)

- 1- تقدير القائد لجهود المعلمين وأعمالهم، ومساعدتهم وقت الحاجة وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.
- 2- أن تتسم عملية التواصل المدير بالمعلمين بالوضوح والدقة والشفافية والموضوعية، كوضوح لغة الكتابة في التعميمات الإدارية الموجهة للمعلمين.
- 3- أن يعمل القائد باستمرار على تقوية العلاقات الاجتماعية والمهنية بينه وبين الأعضاء.
- 4- أن يبذل القائد التربوي أقصى ما عنده لمساعدة المعلمين على تنمية قدراتهم التربوية والشخصية.
- 5- أن يعطي القائد المعلم الفرصة للكلام والتساؤل ويساعده على ذلك.

وقد أوضحت Elaine (2003) بأن القائد المتميز يستطيع أن يكون أكثر فعالية في المدرسة والعملية التعليمية من خلال تطوير قنوات التواصل بينه وبين المعلمين كإتباع سياسة الباب المفتوح، وتشجيعهم على المناقشة الفعالة والحوار المثمر، وأن يعمل على إدماج كل الأطراف في مناقشاته بطرح أسئلة عليهم وإدخالهم في الحوار واستغلال الاتصال الغير الرسمي مع المعلمين الغير المستجيبين معه.

يعتبر التواصل التربوي لب الإدارة المدرسية فعمله كعمل الشرايين في الجسم فبدون التواصل الفعال لا ينجح المدير في إدارته، وإن امتلاك مهارات عملية التواصل تعتبر من العوامل التي تساهم في إنجاح أداء المدير حيث أن المدير يقوم بأعمال كثيرة كالتفويض، وتوفير المناخ الصالح للعمل، وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، وتوثيق الروابط والصلات بين المعلمين والإداريين والمجتمع المحلي، وتحقيق النمو المهني المستمر للجميع، ويعمل على إقناع الآخرين بالحجة والمنطق ولو تمعنا في أعمال المدير في المدرسة لأحسنا بأهمية عنصر التواصل في إنجاح وتمام هذه المهام (فهيم، 1976)

و يتضح أن الإنسان لا يستطيع أن يبدع في عمل دون مشاركة أخيه الإنسان وسد حاجاته المختلفة، وذلك يتطلب التنسيق بين الجهود للوصول إلى الأهداف المأمولة، لذلك فإن مهارات التواصل الواضحة والمباشرة والإيجابية عند القائد الناجح جوهرية في حياته العملية في البيئة المدرسية، حيث يمارس القائد عدة وظائف متعلقة بعملية التواصل والتي تؤدي إلى فعالية الإدارة والعمل المدرسي، كتوضيح رؤية المدرسة وأهدافها وحاجاتها وإنجازاتها لجميع المساهمين من طلاب وأولياء أمور والمجتمع ويكون ذلك من خلال تسهيل التواصل في العمل المدرسي بين الأعضاء ومحاولة فهم وجهات نظر وآراء وأفكار المعلمين والإداريين وكل من يساهم في العملية التعليمية، بتقديم الأفكار بوضوح ووعي في الكتابة وتعديل اللغة لجميع المساهمين في العملية التعليمية ومحاولة استخدام اللغة الواضحة المناسبة للفرد والجماعة، وتوظيف طرق عرض مرئية ورمزية توضح الفكرة المراد توصيلها من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا المختلفة. وهذه الأدوار كلها للقائد تساعد للقيام بدور فعال في استخدام التواصل لإنجاح إدارته بفعالية حيث تؤدي أدوار القائد إلى نتائج مرضية عن طريق العمل الجماعي والبحث والاتفاق في الآراء. (حسين، 2004).



الشكل 1. العناصر الأساسية الهامة لمهارات القيادة الفعالة تم اقتباسه من "اتجاهات حديثة في الإدارة

المدرسية الفعالة" حسين، 2004، ص 292.

تعتبر علاقة المدير مع المعلمين من الأمور الهامة المساعدة لقائد المدرسة في تنفيذ مسؤولياته الإدارية ، ويمكن لطرق التواصل الفعالة بين القائد والمعلمين أن تؤثر إيجابا في تطوير وتحسين اتجاهات المعلمين نحو المدرسة وأدائها، وأصبح ينظر إلى المدير الفعال ذلك الشخص الذي يمتلك مهارات وقدرات في مهارات التواصل مما يؤثر في النهاية ارتباط المعلمين بمديرهم إيجابا .

### التواصل في اللغة

احتوت العديد من البحوث والدراسات معنى التواصل والاتصال، واستعرضوا الكثير من المفاهيم ولكن الباحثة فضلت استخدام كلمة التواصل في اللغة العربية ، حيث تعتبر كلمة (مواصلة ووصال) مصدر مصطلح التواصل حيث يشير فعل ( التواصل) إلى حدوث المشاركة في الفعل بين الطرفين، ويكون نقيضه تهاجر وتنافر وتقاطع ولو بحثنا عن الفرق بين الاتصال والتواصل في الفعلين (اتصل وتواصل)، إن اتصل يعني وصل شيئا بشيء احتك بشيء أو آخر بينما تعني كلمة التواصل العلاقة المتبادلة بين الطرفين في الاتصال، (الهاشمي، 2001) والمعجم الوسيط

### مفهوم التواصل التربوي

اختلفت المدارس النفسية والنظريات في تفسير عملية التواصل، فعلماء النفس يفسرون عملية التواصل من خلال الظواهر النفسية للإنسان كال تفكير والتذكر والاستيعاب، أما علماء الاجتماع يرونها بأنها عملية اجتماعية تحدث كل لحظة بين أفراد المجتمع ( نصر الله، 2001).

ويعتبر التواصل عمل القائد التربوي الجوهري سواء كان مديرا أو مشرفا ، فعملية التواصل هنا أداة المدير في تسهيل علاقاته مع الآخرين ونقل رسائله بوضوح سواء كان بالسلوك اللفظي أو الغير اللفظي، بشرط إحداث تغيير في سلوك المعلمين وكل أعضاء المدرسة الآخرين ، وقد يحدث ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، حيث إنها تعتبر عملية اجتماعية تحدث في كل لحظة بين أفراد المجتمع المدرسي ( بكر، 2009).

إن الاتجاهات التربوية المستقبلية للقيادة الناجحة، تبنى على عدة مرتكزات أساسية منها تنظيم عملية التواصل بحيث تدعم بناء العلاقات بين الأعضاء في المدرسة وخارجها، وتبادل الأفكار والمعلومات، ولكي تكون هذه العلاقات قوية يشترط أن تكون مستمرة ودائمة وجزء لا يتجزأ من خطة المدرسة ومنهجها وعملها وتقييمها . (Gary, 2006)



تعددت عناصر التواصل لتشمل :

- المرسل: هو الشخص الذي يود نقل الرسالة إلى الطرف الآخر حيث يمتلك مجموعة من المعلومات والأفكار، وعليه فإنه يقوم بتحديد رسالته ومن ثم تنظيمها واختيار الأسلوب الأنسب لنقلها والوقت المناسب، ويستخدم لغة واضحة للمتلقى، وحتى يكون التواصل فعالاً بشكل صحيح يشترط من المرسل أن يتوافر فيه خبرة وفكرة عن الأشخاص المستقبلين، والمرسل بطبيعة الحال يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار التي يريد نقلها للآخرين، ويتأثر بخبرته وخلفيته الثقافية واتجاهاته ومدى معرفته وإلمامه بموضوع الرسالة وهناك عوامل لزيادة فعالية المرسل ونجاحه في تحقيق التواصل الجيد منها : الشخصية المتميزة والقدرة اللغوية والقدرة على الإقناع والتأثير، الصوت الواضح والنبيرات المعبرة، وتحقيق التفاعل من خلال الإجابة على تساؤلات المستقبلين (توفير التغذية الراجعة).

- الرسالة: تعتبر الرسالة العنصر الرئيسي في عملية التواصل وهي تتمثل في المعاني والكلمات التي يرسلها المرسل للمستقبل، وتختلف أشكال الرسالة من موقف لآخر، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فإن المادة المكتوبة تكون الرسالة، ونرسم أو نعرض خريطة مثلاً فإن الرسالة تكون هذه الرقعة أو الخريطة، وقد تكون الرسالة بالإشارات كتحريك العين أو الذراع، ومن شروط نجاح الرسالة أن تكون واضحة المعاني وسهلة توافق المستوى الفكري للمستقبلين واستخدام الأسلوب المهدب واللطيف، والإيجاز وعم الإطالة لإبعاد الملل، وصحة المعلومات، وتوفير صفتي الشمول والدقة.

- القناة: الوسيلة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل والكتب والمطبوعات والصور واللوح والأفلام والمسجلات الصوتية وانتهاء بالحاسوب وتقنياته، وهناك متغيرات تساعد على اختيار الوسيلة المناسبة للمستقبل فمثلاً إذا أردنا أن نوصل معلومة لأصم فإننا نستخدم طريقة إشارات الصم لنقل الرسالة، وإذا كان المستقبل مديراً فيمكن أن نلجأ لكتابة ملخص أو تقرير صغير بدلاً من الدخول في تفاصيل طويلة ومملة لا تسمح للمدير بقراءته لضيق وقت المدير وانشغاله بأعمال كثيرة.

- المستقبل: من توجه له الرسالة سواء كان شخصاً أو جهة معينة، وتقاس عملية نجاح وفعالية التواصل بكل ما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف المرجو.

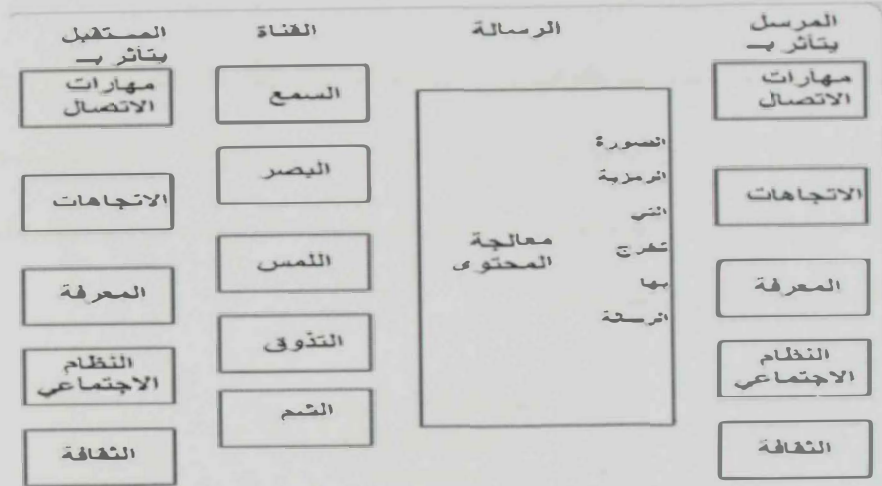
ومن خلال الشكل رقم (2) يتبين بأنه يمكن للمستقبل أن يأخذ صوراً وأشكالاً مختلفة على حسب الحاسة التي يستخدمها (السمع، والبصر، واللمس، والتذوق، والشم). فنجد : القارئ و المستمع أو المستمعين للرسالة أو المشاهد، أو أي صورة

أخرى يشكلها المستقبل سواء كان طالبا أو موظفاً أو قارئاً، ويعتمد فهم المستقبل بطريقة عرض الرسالة وأسلوب المرسل في توضيح الرسالة بشكل جيد، مع مراعاة خصائص المستقبل واتجاهاته وثقافته ومعرفته.

وعملية التواصل هنا عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع خصوصاً في عمليات التواصل ذات الاتجاهين (الشهرة، 2011).

ومن التعريفات المهمة في عملية التواصل ما يأتي:

- التغذية الراجعة: جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، وهي تمكن المرسل من التعرف على مدى فعالية التواصل.
- التشويش: كل ما يعيق فعالية ودقة عملية التواصل، سواء كان معنوياً ما ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية، أو مادياً ما ارتبط بوسائل التواصل المادية والتقنية.



شكل 2: عناصر عملية التواصل

المصدر (الاتصال وتكنولوجيا التعليم سلامة، عبدالحافظ، 2007 عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع )

### أنماط التواصل

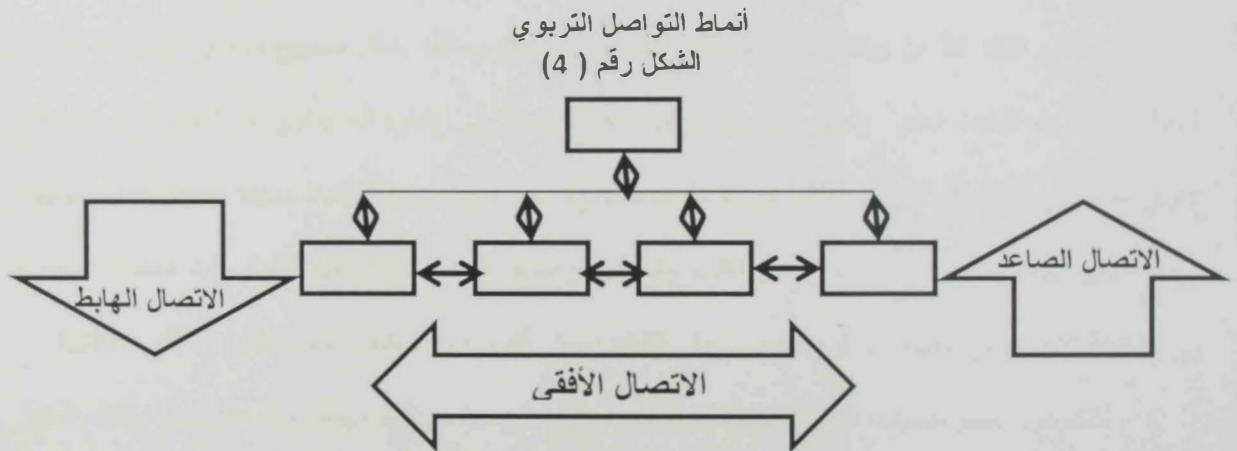
تتعدد أنماط التواصل الإداري بتعدد جهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم ومناهجهم إلا أنه يمكن تصنيفها في عدة أنواع منها .

- الاتصال الهابط: هي العملية التي يتم فيها نقل المعلومات والبيانات من السلطة العليا إلى من هم أقل درجة منه في السلطة الدنيا المنفذة، وفي جميع مستويات العمل، ويستخدم هذا النوع في الإدارات العليا كنقل الأهداف



والاستراتيجيات من المجلس للإدارت في المكاتب التعليمية ومن ثم لإدارات المدارس و مديريهم، أو إعطاء تعليمات من المدير للمعلمين والإداريين مثلاً.

- الاتصال الصاعد: وهذا النمط يأتي بعكس اتجاه التواصل الهابط، حيث يتم فيه نقل المعلومات من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا وعبر التسلسل الهرمي، كالتقارير عن الأداء و التوصيات والمقترحات العامة كمقترحات الميزانية، ونقل الشكاوي وطلب المساعدات أو التعليمات.
- الاتصال الأفقي: هو التواصل الذي يسير فيه التفاعل في اتجاهين بين العاملين الذين يكونون في نفس المستوى الإداري للتنظيم كالتواصل بين إدارات المدارس ، أو المعلمين فيما بينهم لتحقيق التنظيم والتنسيق والتكامل . وهي عملية مشتركة بين الأطراف، حيث يبدأ الطرف الأول ويتجه للطرف الثاني بالأمر والمعلومات أو التعليمات التي يريدها، فيقوم الطرف الثاني بالاستجابة والاستفسار عن هذه المعلومات وهكذا يدور الحوار بينهم والمناقشة، وهذا النوع من التواصل من خصائص القيادة التي تقوم على المشاورة وإعطاء الحق في الحديث والمشاركة وتبادل الآراء.
- التواصل التفاعلي: هذا النمط يهتم بالتواصل مع المجتمع الخارجي للمدرسة المحيط بها، مع ترابط وتفاعل أفراد المؤسسة التعليمية في الداخل لتحقيق الهدف ، وهو نظام مفتوح للجميع لإبداء الرأي وتبادل المعلومات ونقلها بين جميع الأطراف المعنية في الهرم الوظيفي، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من التواصل يهتم بالتواصل الخارجي أنماط التواصل الصاعد والهابط والأفقي.



الشكل 3: أنماط التواصل المصدر من The principalship تأليف Lunenburg & Kirby ، 2006

• Sam Houston State University. Wadsworth.

لقد تطورت وسائل التواصل في عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في جميع المجالات وفي مجال التعليم كان التطور أكثر وضوحاً حيث تغيرت الكثير من المفاهيم التربوية في مجال التعليم والتدريس، والنتيجة الحتمية لتطوير وسائل التواصل المختلفة تسخير هذه التقنيات والأساليب المختلفة في عمل المدير في المدرسة، ولو أحسن المدير استخدام هذه الإمكانيات لاستفاد فعلاً من وسائل التواصل الحديثة، ووفر على نفسه الكثير من الوقت والجهد لذلك تعتبر مهارات استخدام وسائل التواصل ضرورية لعمل القائد وتيسير مهامه الإدارية وعلاقاته الرسمية والغير الرسمية (سلامة، 2007).

إن أفضل نموذج اتصالي مع المرؤوسين يكمن في إتباع سياسة الباب المفتوح؛ لأنها تعتمد على العلاقة المباشرة بين القائد والأعضاء، حيث تعتبر من أنجح الطرق في الإدارة وأسهلها وأقربها إلى خصائص النفس البشرية، فهي من أهم الأساليب التي اتبعها الرسول صلى الله عليه وسلم، فلم يحجب نفسه بالرغم من تعدد مهامه وضيق وقته عن أي إنسان، صديق أو عدو، رئيس قوم أو خادم، وبالرغم من اختلاف الزمان إلا أن الطبيعة البشرية واحدة لم تختلف، فكلما كانت الأساليب والمنهجية الإدارية في التواصل بسيطة كانت فرصتها للنجاح أكبر، وإن انصرف المدير عن ذلك لحدثت انتكاسات ومشكلات مفاجئة قد تعوق تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، فهذه السياسة بحد ذاتها تساعد المدير على تلقي الشكاوي والمقترحات لدراستها وتفسيرها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة، والإلمام بالمناخ السائد للمدرسة حتى يتسنى له خلق بيئة عمل محفزة للعاملين، وهذه السياسة بحد ذاتها تمنح المدير الفرصة لبناء علاقات اجتماعية مع معلميه (علي ومحمد، 2007).

ويستطيع القائد الفذ أن يستغل فنيات وسائل التواصل لتوضيح رسالته بشكل صحيح ويحقق الفهم العام لجميع العاملين؛ لأن هذه الفنيات تعتبر عنصر جوهري في نسق التواصل في الإدارة الحديثة، ويفيد القائد في إيجاد نظام إداري متميز في التواصل التربوي والمدعم بالأسلوب العلمي، الذي بدوره يبني الإدارة الجيدة المواكبة للتكنولوجيا، وييسر تدفق المعلومات والقرارات، وحسن الأداء والمهام، ويحقق الحد المناسب من الممارسات العملية السليمة، ويربط كافة الأجزاء مع الجهاز الإداري، وييسر على القيادة أعمال التوجيه والمتابعة (شمس الدين والفقي، 2007).

ولذلك فإن معظم عمليات التنمية المهنية للمديرين تركز على عدة جوانب مهمة منها، ضرورة امتلاك المدير المهارات التي تمكنه من إنشاء أنظمة اتصالات قوية وإيجابية بين كل أفراد المدرسة والمجتمع المحلي، وخلق جو من الثقة المتبادلة لحثهم على الاستغلال الأفضل لقدراتهم للإبداع وتحقيق الاستفادة للجميع (Ronald, 2009).

والمدير الفعال كما يراه Frank and Len (2011) هو الذي يهتم باستمرارية التنمية المهنية للمعلم في المدرسة، والوقوف معهم في تنمية مهاراتهم التخصصية والتربوية والشخصية بحيث تتواءم مع أي تغيير قد يحدث في النظام التعليمي، وهذا بحد ذاته يعتبر أحد وسائل الهامة في تحقيق التواصل الفعال بين المعلم والمدير .

وقد اختلفت وسائل التواصل وتعددت في الإدارة التربوية، ولكل وسيلة دورها في توصيل المعلومة للآخرين، حيث يتم التواصل الفعال في المدارس بعدة وسائل مختلفة، ومن أهم هذه الوسائل:

### الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورا فعالا وكبيرا في الإشراف التربوي، ولا يستطيع المدير الاستغناء عنها في ممارساته ومناشطه وواجباته المدرسية، ولهذه الاجتماعات أثر فعال في التواصل مع المعلمين والعاملين في المدرسة، إذا أحسن المدير تنظيمها وتوجيهها بالطريقة الصحيحة بحيث تفي الغرض من إقامتها، ومن إيجابيات هذه الوسيلة تحقيقها الاتصال المباشر بين المدير والمعلمين وتعتبر فرصة ليتعرف المعلمون على أحوال العمل وما يجري فيه من مستجدات، كما أنها تعتبر فرصة للتفكير التعاوني البناء وتبادل الأفكار والآراء (كابور، 2010) .

### المقابلات الشخصية

التي تحدث عادة وجها لوجه، وهذا سر أهميتها وتأثيرها في كلا الطرفين، وتتطلب من القائد التمتع باللباقة والاحترام والإصغاء الجيدين والبشاشة حتى يكون قريبا من قلوب المعلمين لكي يتقبلوا آراءه ويقتنعوا بها (كابور، 2010).

### وسائل التواصل المكتوبة

تتضمن وسائل الاتصال المكتوبة كل من الرسائل والقرارات والتقارير، ولكل واحدة منها وظيفة تختلف عن الثانية، حيث تكون القرارات من أعلى إلى أسفل أي يخاطب بها الرئيس أو المدير كقرارات العمل والترقية مثلا، أما الرسائل فهي عادة تكون أفقية في امتدادها أو يكون من أعلى للأسفل كالمخاطبات الإدارية ورسائل الشكر والإبلاغ وأوامر التنفيذ والمواقف والتعميمات، أما بالنسبة للتقارير تتحرك من المستويات الدنيا إلى الأعلى، حيث يُخاطب بها المسؤولون من المعلمين أو الإداريين والعاملين للرئيس أو المدير وعادة ما تكون هذه التقارير عن أشخاص أو منشآت أو شرح للأوضاع التربوية أو المالية (عباصرة، 2006)



لقد ساهمت التقنيات الحديثة في العديد من المجالات المختلفة في الحياة، وخصوصا في مجال التعليم حيث غيرت مبادئ التعليم رأسا على عقب، وانتشرت وسائل التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير في المناهج المدرسية والعمل الإداري، وأصبح لاستخدام هذه التكنولوجيا مزار ومنافع كثيرة، لذلك نجد بعض مناهج التعليم قد أدرجت مواضيع كثيرة حول الاستخدام الأفضل لهذه الوسائل التقنية الحديثة، من خلال إنشاء المبادئ العامة لتشكيل هذه التقنيات الحديثة و امتلاك مهارات التفكير الناقد في استعمالها، ومن أكثر وسائل التكنولوجيا انتشار في مجال التعليم ، الحاسوب والانترنت أو ما يسمى بالشبكة العالمية أو الشبكة العنكبوتية و الهاتف الخليوي.

### الإنترنت وتطبيقاته.

يعتبر الإنترنت طريقة لتبادل المعلومات والأخبار، ونقل البيانات بين الحواسيب، وتهيئة الإمكانية لأي حاسوب من الاتصال بأي حاسوب آخر. والانترنت بطبيعة عمله يحتوي على مواقع شبكية تسمى باللغة الإنجليزية (WebSites)، والشبكة العالمية (The World Wide Web). وهذه المواقع بدورها تقدم المعلومات بطريقة منظمة، وهو بمثابة مكتبة ومخزن ولوحة إعلانات في الوقت نفسه. وقد احتلت الدول العربية مواقع عدة في هذا المجال حيث كانت مواضيعها تركز على الجانب الأكاديمي، وتناول قضايا اجتماعية وسياسية، وثمة آخرون مهتمون بالأعمال التجارية، فارتفعت نسبة مستخدمي الانترنت في العالم العربي ويعتبر البريد الإلكتروني (e-mail) أكثر التطبيقات استخداما على الانترنت، حيث أصبح بديلا عن المراسلات البريدية العادية، من حيث توفير الوقت والجهد على المتعاملين

والمدير يستطيع استخدام هذه التقنية واستغلالها بطريقة تحقق التواصل الفعال بينه وبين المعلمين خصوصا في المدارس الكبيرة ذات الحيز المكاني الواسع. فيستطيع الإعلان لجميع المعلمين في نفس الوقت عن حصة مشاهدة مثلا أو تذكير المعلمات بالمناوبات... وغيرها (سنو، 2001).

### الهاتف الخليوي.

من الطبيعي إقتناء الهاتف الخليوي أو الهاتف المتحرك في هذا العصر المتطور الذي يحوي على العديد من الإختراعات التكنولوجية ويلعب الهاتف المتحرك دورا فعالا في سهولة التواصل في أي وقت وأي مكان وتقريب البعيد حيث أصبحت هذه الوسيلة ضرورة من ضروريات الحياة اليومية للناس والعلاقات الإنسانية في أي مجتمع من المجتمعات، ويمكن استخدام التقنيات والبرامج الموجودة في الهاتف المتحرك كالرسائل النصية ورسائل الفيديو

والصور وغيرها، في مجال التعليم و الإدارة التربوية والإشراف من قبل المدير و تحقيق التواصل ونقل المعلومات بينه وبين المعلمين والإداريين وقد تستخدم الرسائل النصية في التواصل مع أولياء الأمور بشكل إيجابي يحقق الفائدة للجميع، ومع تطور الهاتف المتحرك والتغيرات التي لحقت بها أصبح التكاليف منخفضة نوعا ما في الاتصالات الداخلية والخارجية. حيث بدأ استخدام الهاتف الخليوي في التعليم بشكل كبير في مجال التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة كإرسال الرسائل النصية SMS للمعلمين وأولياء الأمور (سنو، 2001).

#### التواصل الفعال وسماته

يؤدي التواصل دورا كبيرا في حياة الإنسان، من اشباع حاجاته الطبيعية إلى تقدير الذات، حيث أن تقدير الذات لا يأتي إلا من خلال التفاعل مع الآخرين سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل، وعلى الرغم من وجود التواصل في كل زمان ومكان إلا أن الإنسان يمارسه في الأغلب بشكل فطري ( الجيوسي، 2002) .

وتعتبر المدرسة جزء مهم في حياة الإنسان بل هي الحياة نفسها ومن هذا المنطلق على المدير أن يضمن نجاحه من خلال تواصله الفعال في المدرسة مع المعلمين والمساهمين في العملية التعليمية من خلال تحقيق الحاجات النفسية للمعلمين، وعليه أيضا تفهم حاجاتهم الإنسانية وتحقيق التواصل الفعال، ويتصرف معهم بشكل مرضي ومحقق للأهداف التربوية المنشودة، ويرى ماوسلو بأن هرم الاحتياجات الإنسانية (Maslow's hierarchy of needs) ضروري لتحقيق الفرد لذاته وإشباع الحاجات الفسيولوجية التي تساعد على العيش براحة وطمأنينة وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل المثمر والفعال، وهرم ماوسلو هو عبارة عن نظرية سيكولوجية اقترحها أبراهام ماسلو بعنوان "نظرية في التحفيز الإنساني"، يرى فيها أن الناس عندما يحققون احتياجاتهم الأساسية يسعون إلى تحقيق احتياجات ذات مستويات أعلى في حياتهم، وهو يتكون من عدة حاجات موضحة في الشكل رقم 4 ( Herbert ,1981 ) :-



الشكل 4. مستويات هرم ماوسلو (الحاجات الإنسانية)

تم اقتباسه من "Motivation theory and research" Peter, Herbert L., 1981, P3-7

وقد نوه مقابلة و حوارمة (2007)، على أهمية تدريب المديرين على عدة حاجات أساسية تساهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتسهيل توجيه المدير للعمل، ومن ضمن هذه الحاجات التدريبية التي يحتاج إليها المدير لتقوية دوره في المنظمة التعليمية هي عملية التواصل وتحديد العلاقات الاجتماعية في البيئة المدرسية.

#### أثر التواصل الفعال في المدارس

إن عملية التواصل تحقق أهداف عظيمة في المجتمع المدرسي، والذي يزيد من أهميتها امتداد تأثيرها ليشمل كل فرد من أفراد المدرسة، فالمدير بتواصله يستطيع تحقيق الأهداف التربوية المنشودة من خلال تشجيع المعلمين على المشاركة الفاعلة في أعمال التخطيط والتنفيذ ومبادرة الأفراد لحل المشكلات. وهذا بحد ذاته يخفف الأعباء الملقاة على عاتقه وفضلا عن ذلك تحقيق فوائد أخرى التي تبين أهمية التواصل وأثره على المدرسة كتنمية شعور المعلمين بقيمتهم والقدرة على العطاء والمساهمة البناءة في الحياة المدرسية و الضبط الذاتي لدى المعلمين و التكيف السريع والاستجابة للحاجات والاهتمامات الفردية لهم، وتحمل المسؤولية لتنفيذ خططهم مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وكل من يعمل في المدرسة و الإبداع والتميز في تقديم الأفضل من الأعمال من قبل جميع المساهمين في العملية التعليمية. كما بينها (حمدان، 2000)

و قائد المدرسة يستطيع بشخصيته أن ينفذ أو يجذب العاملين من العملية التعليمية، ومن المهم توفير بيئة تعلم جاذبة ومحفزة ولا يكون ذلك إلا من خلال العلاقات الإيجابية بين القائد وكل من يعمل في المدرسة من معلمين وإداريين ومتعلمين وغيرهم، ويدفعهم لحب العمل والتفاني فيه، من خلال التعاون المثمر بينهم ليحقق القائد تحسين نوعية القرارات، والكشف عن القدرات وجوانب التميز عند المعلمين والعاملين وتخفيف الصراع والمشكلات. (Chika and Ebele, 2008; Deborah, 2002).

ومن خلال دراسة البيئة المدرسية المحفزة تم التوصل إلى أنه من الشروط الهامة لبناء بيئة مدرسية محفزة وجود مدير فاعل يمتلك المهارات القيادية في مجال التواصل، وانصبت توصيات هذه الدراسة على ضرورة تدريب المديرين على مهارات التواصل الفعال (Peter amd Paul, 2001).

وقد أكد السميح (1430) بأن سيادة العلاقات الإنسانية الجيدة في المؤسسة التعليمية كفيلة بأن تحقق قدر كبير من النجاح لمدارس اليوم، حيث إنها تؤثر في التجديد والتطوير التربوي وأداء كل من المعلمين والمتعلمين، وتسهيل إدارة القضايا التعليمية والمادية والبشرية.



و أشار مصطفى (2005)، لأهمية دور عملية التواصل حيث أنه لا يمكن للقائد أن يحقق هدف أو يتخذ قرار أو يقدم خدمة وينهيها، بدون استخدام عملية التواصل مع أعضاء المدرسة والمجتمع المحلي. وقد يتعرض لمواجهة عقبات كثيرة في عمليات سير العمل والإشراف المدرسي في حال عدم إدراكه وفهمه لأهمية عملية التواصل ، وأكد بأن عملية التواصل مهارة ملحة يجب على القائد المعاصر أن يتعلمها و يكتسبها ويطبقها لما لها من أهمية قصوى في تسهيل عمل القائد في المدرسة، ولا يمكن تصور قيادة بدون عملية التواصل التي تساعد على :-

- تسهيل عملية الإشراف والمتابعة .

- تحقيق جودة العمل.

- زيادة الإنتاجية.

- تحقيق النتائج التربوية المنشودة.

وقد أكد كل من فليه و محمد (2005) بأن توافر عملية التواصل في أي منشأة تربوية يعتبر من أهم مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، التي تقوم على تحسين الظروف المحيطة بالعاملين سواء كان ذلك داخل المدرسة، من توفير التهوية و الإضاءة الجيدة، والاهتمام بوسائل تحقيق الأمن والسلامة للعاملين (المعلمين والإداريين)، وأكدوا على أن دور عملية التواصل لا يقف على تقوية العلاقات الإنسانية في المدرسة فقط إنما يمتد ليصل إلى بعض المسائل والمشكلات التي تمس العاملين، ومحاولة تقديم المساعدات المالية، وتوفير دور الحضانة لأطفال العاملات، حتى يحقق لهم الراحة النفسية والرضا، الذي يؤدي بدوره للتفرغ للعمل والتركيز فيه .

وقد صرح مقابلة و حوامدة (2007) بأن بناء العلاقات الإيجابية بين المدير والعاملين في المدرسة يجعل البيئة المدرسية بيئة فاعلة وبناءة تسودها الثقة وحب التعاون وتوفير المناخ الجيد لعملية التعلم على جميع مستويات التعليم في المؤسسة التعليمية .

وقد أشار Chris (2004) إلى أهمية التواصل في تنمية شعور المعلمين بوجودهم في المدرسة، وأن المدارس التي يوجد بها تفاهم بين أعضائها من السهل التعامل فيها بيسر، وتكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية وإنهاء الأعمال في فترة وجيزة ومتقنة.

وقد بين Farrell, n.d بأن التطور الاجتماعي لا يمكن أن ينمو بدون عملية التواصل بين الأفراد في نظام العمل الجماعي، كالاتمرار في المناقشات بين وقت لآخر، وعقد الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية، وقد يحدث هذا التطور في جميع المستويات في العملية التعليمية سواء كانت في الأعمال الإدارية أو التدريسية والتعليمية.

وقد بينت عزازي (2008) بأن المناخ المدرسي الجذاب والفعال للعملية التعليمية، يعتمد اعتمادا كلياً على ثقافة المدرسة، وانتشار ثقافة التعاون المثمر بين أعضاء المدرسة، والعمل المشترك و شيوخ المحبة والرحمة بينهم الأمر الذي له بالتأكيد انعكاس إيجابي على سلوكيات كل من في المدرسة مع أولياء الأمور وهينات المجتمع مما يؤدي إلى وجود سمعة طيبة ومريحة لبيئة التعلم في المدرسة بالتالي يزيد الطلب عليها من قبل الأهل وأولياء الأمور لتسجيل أبنائهم فيها.

وقد أثبتت العثمان (2009) بأن نمو المهارات الاجتماعية لدى طلبة المدارس في المرحلة الثانوية يكمن في عدة عوامل جوهرية حددتها في دراستها، ومن هذه العوامل عامل تأثير ثقافة المشاركة والتعاون المتبعة في المدرسة على سلوك الطلبة، وهذا يعني بأن العلاقات الحميمة الإيجابية الموجودة بين المدير والمعلمين والعاملين فيها لها دور كبير في نقل هذه المهارات الاجتماعية لطلاب المرحلة فيما يعرف بالمنهج الخفي.

وقد زاد الاهتمام بالعاملين في الإدارات المختلفة ومن ضمنها الإدارات التربوية في المدارس تحت مصطلح تنمية الموارد البشرية التي اتجهت في الفترة الأخيرة إلى تزويد العاملين بالمعرفة الجيدة ومهارات التواصل المختلفة التي تصقل وتظهر قدراته ليتمكن من المشاركة والمساهمة والتأثير بفعالية في تنمية المنظمة التعليمية وتطويرها. وبمعنى آخر أصبح الاهتمام بالعاملين (المعلمين) من جميع النواحي الشخصية والسلوكية والمعرفية، والبحث عن الطرق المختلفة لتحفيزهم وتشجيعهم من الأمور الهامة في مجال تطوير العمل (السعادات، 2005).

أن التوجهات الحديثة في تغيير وإصلاح أي نظام تعليمي في المرحلة الثانوية، يأخذ في عين الاعتبار عدة عناصر مهمة منها: تحقيق التواصل الفعال، وإيجاد العلاقات الإنسانية الإيجابية وتحقيق مبدأ التعاون وعمل الفرق، والقيادة الفعالة، والتواصل بين البيت والمدرسة، وفي حدود هذه العناصر ظهرت الكثير من التوجهات لإصلاح التعليم الثانوي وجعله أكثر قرباً من سوق العمل ومشكلات المجتمع، فمثلاً تنمية العمل الجماعي التعاوني في المدرسة على جميع مستوياته يساعد على تطوير التعليم، وتحسين العمل الإداري، وتنمية الشعور بالمسؤولية والمحاسبية سواء كان للقيادة أو المعلمين والإداريين وتمتد لتصل للمتعلمين وبالتالي تنجح المدرسة في تحقيق نتائج مرضية في مخرجاتها، ولا نستطيع القيام بذلك ما لم نأخذ بعين الاعتبار عنصر التواصل والاتصال والعلاقات الإيجابية بين الأطراف المعنية في المنظمة التعليمية (عزازي، 2008)، وقد ساقبت الباحثة التجربة اليابانية الناجحة في التعليم كدليل على أهمية العمل الجماعي والقيم الاجتماعية المشتركة التي فعلاً أرست قواعد الإنتاج والإنجاز والنجاح في المجتمع الياباني، وهذا ما

أوصى به عزازي في نهاية بحثه بأهمية التحول من القيم الفردية إلى القيم الجماعية ( فرق العمل والمشاركة الجماعية) لأن لها أفضل النتائج.

### التواصل الداخلي والخارجي

لعملية التواصل أهمية عظمى في خدمة المدرسة، وتحقيق الهدف الأسمى للتربية ألا وهو المخرج النهائي (الطالب) ، ولا يمكن إعداد الطالب الصالح القادر على خدمة المجتمع بدون عملية التواصل الداخلي في المدرسة والتواصل الخارجي خارج المدرسة و يجب على جميع الأطراف المعنيين في حياة الطالب تحقيق الانسجام والتوافق بينهم ولا يحدث هذا الانسجام بدون عملية التواصل مع المؤسسات المجتمعية فمثلا على المدرس أن يتعلم كيفية التواصل الفعال مع الآباء حتى يتسنى له تعليم الطلاب ومراعاة مصالحهم (الراميني، 2009).

وقد ذكر العجمي (2007) عن موضوع المشاركة المجتمعية والتي تبين بأن المشاركة مبدأ إنساني ديمقراطي، تمنح الإنسان الحق في إخضاع كافة المسائل والموضوعات المؤثرة في حياته وحياة مجتمعه للمناقشة وإبداء الرأي، وامتد هذا المصطلح ليشمل كل مجالات الحياة من بينها المجال التربوي، حيث تعتبر المشاركة المجتمعية من أهم الآليات التي تعكس صياغة العلاقات الاجتماعية بين جميع الأفراد المعنيين بالعملية التعليمية ، ووضح أنها بحد ذاتها تعتبر رؤية جديدة لتوزيع المهام والأدوار بين المؤسسات المحيطة بالمدرسة سواء كانت خاصة أو عامة ، وبين المنظومة التعليمية (المدرسة ).

ولا يستطيع المدير النجاح في عمله إذ لم يعمل على محاولة تقوية العلاقات الإيجابية الرسمية وغير الرسمية بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وبث الروح المعنوية العالية بينهم، من خلال إشعارهم بالأمن والطمأنينة والاحترام المتبادل، وتقدير أعمالهم، وحل مشكلاتهم المحيطة بالعمل، والتقرب منهم متى احتاجوا، وكل هذه الأمور تزيد من شعور العاملين بالانتماء والحب والتفاني في خدمة المدرسة بشكل خاص وخدمة العملية التعليمية بشكل عام (عزب، 2009).

إن مراكز الاتصال والإعلام على جميع مستوياتها تعتبر من الأركان الجوهرية للعمل التربوي وخلق العلاقات الإيجابية بين العاملين، سواء كان ذلك داخل المدرسة أو خارجها فالعلاقات القوية والإيجابية الداخلية في المدرسة



الثانوية ستتغس بشكل مؤكد على دور المعلم وعلاقته بطلابه والإدارة مما يؤدي إلى تحقيق أفضل المخرجات والنتائج التي تصب في النهاية فائدتها على الفرد والمجتمع (عبدالسلام، 2009).

وقد أوضح أيضا (Theodore, 2004) بأن القائد يلعب دورا جوهريا في زيادة فعالية التعليم في المدرسة من خلال نشر ثقافة التعاون بين العاملين فيها، وإتباع سياسة المدرسة المفتوحة للمجتمع وأولياء الأمور، لأنها تساعد المدير في الربط بين المجتمع والمدرسة من خلال إتباع عملية التواصل بين المساهمين في العملية التعليمية، حيث يسهل عليه خلق الانسجام والتناغم بينهم، وتدفق المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة وتسهل عليه سير العملية التعليمية بما يتناسب مع المجتمع المحلي.

#### معوقات التواصل التربوي

معوقات التواصل هي كل الأشياء التي تمنع تبادل ونقل المعلومات و تعطيلها أو تأخر استلامها بشكل صحيح ، وبالتالي تحول دون انسيابها بالشكل المطلوب مما يمنع تحقيق تواصل فعال بين الأطراف و أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد عائقا للتواصل (كابور، 2010).

وقد صرح الفاضل (2010) بأن الإدارات التربوية كغيرها من الإدارات العامة تتأثر بعوامل عديدة في مخرجاتها، وأن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في إنتاجية المؤسسات التربوية ، من ضمنها سوء العلاقات الإنسانية بين المدير والمرؤوسين، وعدم قدرته على القيام بالعمليات الضرورية كإدارة الوقت واتخاذ القرار، والتفاوض والتواصل التربوي الفعال.

إن أكبر أسباب البلاء الذي يصيب العمل كما حدده حمادات (2008) هو أن يكون القائد منفصل عن الجماعة لا تواصل بينهم ولا اتصال ، كأنه قائد وهمي يقود أمور خيالية يتصورها في عقله فقط دون التقرب إلى واقع الأمور وماهيتها وحقائقها، فكثير من القادة والإداريين يكتفون بنظرة عابرة أو سؤال عابر أو النظر إلى تقارير مكتوبة تقدم له من قبل بعض الأعضاء الإداريين وبالتالي يحكم دون وعي وبشكل خطأ، بعكس القائد الذي يعمل مع أتباعه ويتواصل معهم ويحس بمشاعرهم ويتشاور معهم ويهتم بهم كما يهتم بنفسه.

ولقد بينت دراسة علي (2008) أن من معوقات التواصل التربوي انعدام التواصل مع المجتمع الخارجي حيث وضحت الدراسة التي تمت في مدارس دمشق وحمص أنه رغم وجود علاقات إنسانية تفاعلية جيدة داخل مدارسها إلا أن عملهم غير مكتمل، وذلك بسبب انعزال المدرسة وإنغلاقها على ذاتها، لكثرة الأعباء الإدارية اليومية، وزيادة أعداد الطلبة، وعدم الإلمام بمبادئ التواصل الفعال مع المجتمع الخارجي من قبل الإداريين والتربويين و بين أنه لوتفكرنا في مشكلة انغلاق المدرسة وما ينتج عنها من أعباء، لوجدنا بأن حل المشكلة يكمن في زيادة فعالية وسائل التواصل بين القيادة والإداريين والتربويين من جهة والأطراف المعنية خارج المدرسة من جهة أخرى.

إن نقطة نمو وتطوير الإدارات العربية لم تكن في استخدام التكنولوجيا أو استخدام الأدوات العلمية أو استقطاب الخبراء الأجانب، بل استندت إلى القيم الإدارية الإيجابية السلوكية والفكرية، لذلك فإن الدراسة التي قام بها عمر (2011) أكدت هذه الفكرة من خلال عرضه للسلوكيات السلبية والممارسات العربية التي تحد من قدرة النموذج الإداري العربي في المنافسة والبقاء، ومن هذه السلوكيات السلبية، تركيز القيادات العربية على الفرد بدلا من الجماعة في الممارسات التربوية المختلفة وعدم نشر تجاربها المتميزة خشية أن ينقل عنها المنافسون بعض مجالات تميزها، وبذلك فهي تنعزل عن البيئة المحيطة بها لتضمن السرية حفاظا على مواردها البشرية ونجاحاتها التربوية.

وقد أوضحت دراسة فرحات (2012) أن من المعوقات التي قد تحول في عملية التواصل في المدرسة وخارجها بين المعلمين، هو عامل الثقافة في المجتمع وطبيعة عمل المرأة . فالمرأة العاملة تتأثر بظروف عملها على العلاقات الأسرية ووعلاقتها الاجتماعية سواء كان مع زميلاتها أو مع أفراد أسرته. ويُمكن القول أن الحياة الاجتماعية للمرأة العاملة أصبحت معقدة تحتاج إلى جهد عضلي وفكري كبيرين، وبطبيعة الحال فإن ذلك يؤثر في علاقاتها الاجتماعية فنجدها تحضر الاجتماعات والمناسبات تارة وتارة أخرى تتعذر من الحضور لإرتباطها بالحياة الأسرية وأبنائها.

#### عملية التواصل في القيادة الإسلامية

تعتبر القيادة التربوية في الإسلام وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال توجيه الطاقات البشرية المختلفة توجيها صحيحا نحو خدمة البشرية وتحقيق الخير والسعادة للجميع باستخدام الموارد المتاحة بجميع أنواعها المادية والبشرية، والقيادة الإسلامية قيادة تربوية بحتة حيث تعتمد على الأسس والمبادئ والقيم الإسلامية السمة المنبثقة من مصدرين هما : القرآن الكريم، والسنة النبوية الشريفة، وقد اعتمد الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية على

مبادئ الإسلام وتعاليمه وقيمه، واستطاع بصفاته القيادية الرائعة التي حققت المنفعة للبشر أجمعين أن يحوز على قلوب كل من تعامل معه أو حتى سمع عنه، ومن الأمور والقيم التي اتخذها الرسول صلى الله عليه وسلم فيما يخص القيادة تعزيز التواصل ورفع الحالة المعنوية ولوبحثنا في القرآن لوجدنا ثراء كبيرا في هذا الجانب، فمثلا أكد الإسلام على أنواع التواصل المختلفة قال تعالى: "وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم" (سورة إبراهيم: 4)، وقال تعالى: "يا أيها الناس، أنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا...." (سورة الحجرات: 13)، واحتوى التراث الإسلامي أيضا على العديد من الآيات والأحاديث التي وجهت الرسول صلى الله عليه وسلم والمؤمنين إلى كيفية التوجيه والتواصل والعلاقة مع الآخرين من ذلك قوله تعالى: "أتأمرون الناس بالبر وتتسون أنفسكم....." (البقرة: 44)، وقوله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فضا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله أن الله يحب المتوكلين" (سورة آل عمران: 159)، ومن أقوال الرسول صلى الله عليه وسلم في شأن التواصل وتحقيق المنفعة للآخرين وتقوية العلاقات الإنسانية: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"، الكلمة الطيبة صدقة "أكلفوا من العمل ما تطيقون، فإن خير العمل أدومه وإن قل"، "من لا يرحم لا يُرحم"، "إن الله أوحى لي أن تواضعوا ولا يبغي بعض على بعض"، "يسروا ولا تعسروا، بشروا ولا تنفروا، وسددوا وقاربوا".

كل هذه الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث قائمة على مبدأ تحقيق التواصل الإنساني بين القيادة والعاملين وتحدد العلاقات الصحيحة بين الناس، وقد تم ذكر هذه النصوص الكريمة على سبيل الذكر والمثال لا على سبيل الحصر ولو بحثنا في هذا الكنز الوافر من ديننا الحنيف لوجدنا الكثير من المبادئ التي تتعلق بالعمل التربوي ووظائف القيادة السليمة الناجحة (موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، 2004).

#### سمات القائد المسلم

و تَزخر كتب التراث العربي الإسلامي بالكثير من مواقف الملوك والحكام وأولي الأمر الذين يمسون زمام أمور المسلمين، والتي حملت في طياتها جملة من المبادئ التي يمكن اعتبارها سمات القيادة بالمفهوم الإسلامي، ومن هذه المبادئ التي ذكرت:-

- 1- رحمة ومحبة القائد لأتباعه، وإرضاء الجماعة والرعية وإشعارهم بالاهتمام.
- 2- التواصل الدائم مع الرعية والابتعاد عن الاحتجاب لما فيه من مخاطر كثيرة حيث يمنع علمه بأمور الأفراد وقد يشاب الحق بالباطل.



3- توفير الحوافز وعدم المساواة بين المسيء والنحسن، ومراعاة مشاعر الأتباع فيشعر بالأمهم ويفرح

لفرحهم، ولا يرضى لهم ما لا يرضاه لنفسه، ومن لم يرحم المسلمين لا يكون منهم.

4- التحلي بالحلم والرحمة ولين الجانب، فالقائد يتعامل مع أنواع شتى من الناس المختلفين في الطباع والتفكير،

مما يوجب عليه أن يقابلهم بصدر أوسع ، وأن يعمل على كسبهم، وخير ما نستشهد به من القرآن الكريم

حينما وجه الخطاب

لرسول عليه الصلاة والسلام "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم

واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" (آل عمران:159). (طاهر، 2007)

ولا ننسى الشيخ زايد- رحمه الله- الذي قاد شعبه بإحياءات قيادية أصلت وسرت في القيادات والشخصيات

الأخرى وعلم الناس بحبه وعطفه عليهم مما جعل أبناء دولة الإمارات متمسكين باتحاد الدولة وقيادتهم الرشيدة ،

ومازالوا يمارسون بناء الاتحاد حتى بعد وفاته. ولم يكن ذلك التأثير القيادي من قبله رحمه الله عبثاً، بل جاء من حبه

الحقيقي وعطفه على أفراد شعبه وتواصله الدائم معهم في كل المناسبات مما أدى إلى وجود علاقة حب قوية بينهم،

والسبب الرئيسي لهذا الحب نبع من اهتمامه و رغبته ببناء العلاقات القوية مع شعبه والتواصل الدائم معهم ومنحهم كل

متطلبات الحياة العصرية ليحقق لهم الحياة الكريمة لهم ولأبنائهم، مماكان له بالغ الأثر في دوام حب الشعب له (الأمانة

العامّة للبلديات، ب.ت.).

### التواصل كمؤشر لأداء المدرسة في دولة الإمارات

وجهت دولة الإمارات جهوداً عظيمة لتحسين جودة التعليم في جميع مناطقها، فقامت بإنشاء العديد من المشاريع

التربوية التي تطور مستوى الأداء التعليمي، حتى يحظى كل فرد بمستوى راق من العلم والمعرفة، ولو تمعنا النظر في

كُتب دليل سياسات التعليم المدرسي لمدارس إمارة أبوظبي الصادرة من مجلس أبوظبي للتعليم (ADEC) للعام

الدراسي 2012-2013 ، لوجدنا في بند السلوك المهني والوظيفي للعاملين إلتزام مجلس أبوظبي للتعليم بست قيم

أساسية في مختلف جوانب عمله والتي ينبغي أن تنعكس جميعها على سلوكيات موظفيه وهذه القيم هي (1) العمل

الجماعي: التحلي بفضائل العمل التعاوني، (2)النزاهة: فعل الصواب مهما كانت النتائج، (3)الشفافية: التواصل مع

الآخرين بصدق وأمانة، (4)الاحترام:احترام الطلبة والزلاء وأولياء الأمور والمجتمع،(5): تحمل المسؤولية: تحمل

المسؤولية الشخصية عن الأفعال، (6)الرعاية والتكاتف:إبداء الاهتمام بالآخرين والتحلي بالمسؤولية تجاههم، وقد شمل

هذا البند(لائحة السلوك المهني والوظيفي) على اثني عشر معياراً كالاتي: (1)المعيار الأول: العلاقة مع الطلبة،(2)

المعيار الثاني: العلاقة مع المجتمع، (3) المعيار الثالث: العلاقة مع الزملاء، حيث يلتزم فيه التربويين بجميع التعليمات والقرارات الرسمية التي يصدرها رؤساءهم المباشرون، وتشجيع الزملاء لبعضهم البعض والتعاون المثمر وتقديم الدعم اللازم بتوفير بيئة مهنية إيجابية داعمة للجميع، وتقديم المساعدة للتربويين الجدد من خلال التوجيه والإرشاد.

ويعتبر (4) التواصل المعيار الرابع الذي يلتزم به التربويين بتعاملهم وتواصلهم مع الزملاء والطلبة والجمهور بأسلوب يعكس الاحترام والحكمة والنزاهة. وتشمل السلوكيات المهنية على سبيل المثال لا الحصر : (1) الالتزام بعدم استخدام وسائل الاتصال الخاصة بالمجلس ( أجهزة الحاسب الآلي والهاتف وغيرها ) بأي طريقة قد توصف بأنها مثيرة للخلاف أو مسيئة، (2) الحرص على سرية المعلومات الخاصة بالطلبة والزملاء إلا في حالة وجود موافقة رسمية على إفشائها، وتشمل السلوكيات الغير مهنية المحظورة على سبيل المثال (1) إصدار التعليقات والتصريحات العامة التي تسيء لسمعة الزملاء أو المجلس بصفة عامة، (2) إصدار تصريحات عامة لوسائل الإعلام) وتشمل الإذاعة والتلفزيون والصحف والكتب وغيرها من وسائل الإعلام والتواصل مع المجتمع المحلي بصفة عامة) دون الحصول على إذن مسبق من الإدارة المعنية بالمجلس (5) المعيار الخامس: الالتزامات القانونية، (6) والمعيار السادس: المشروبات الكحولية والمخدرات، (7) والمعيار السابع: استخدام المصادر والموارد، (8) المعيار الثامن: تضارب المصالح، (9) المعيار التاسع: الثقافة والعادات، (10) والمعيار العاشر: الزي، (11) المعيار الحادي عشر: احترام مختلف الثقافات والتسامح معها، (12) المعيار الثاني عشر: الموضوعات الحساسة، و جميع هذه المعايير تحتاج للتواصل الإيجابي بشكل أساسي لتحقيقها والالتزام بها.

ومن جهة أخرى نجد إمارة دبي تسير على نفس الممارسات التربوية لتحسين التعليم والتدريب في المناطق التابعة لها، حيث نجد هيئة المعرفة والموارد البشرية خطت خطوات لتحسين التعليم من خلال وضع مؤشرات جودة التدريس في الكتاب السنوي لها في سنة (2011) حيث يحتوي على مؤشرات الجودة السبعة في نظام التفتيش والمراقبة وهي (1) التحصيل والتقدم الدراسي في المواد الرئيسية، (2) التطور الشخصي والاجتماعي للطلبة، (3) تقييم التدريس والتعليم، (4) مدى ملائمة المنهج بحيث يطابق حاجات المتعلمين، (5) دعم وحماية الطلبة، (6) القيادة والإدارة، (7) الأداء العام للمدرسة.

وكل معيار من هذه المعايير لها إجراءات عديدة لقياسها والتعرف على مدى تطبيق المدارس لكل مؤشر، فمثلا مؤشر القيادة والإدارة يتم تقييمه من خلال توفر الرؤية والتوجيه والتفويض، وشكل طبيعة العلاقات وتحقيق التواصل الفعال والتجديد والابتكار، وأيضا مدى توفر التقييم الذاتي وخطة التحسين الخاصة للمدرسة ومشاركة أولياء الأمور

والمجتمع المحلي من خلال تزويد المدرسة بالمقترحات والإرشادات وأن تقوم القيادة بتنفيذ هذه المقترحات والنصائح من قبل أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق النصلحة العامة، وقيام الإدارة أيضا بالفحص المستمر للممارسات الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (محمد، 2013).

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوع طرق التواصل الفعال بين المدير ومعلميه، وتأكيداً على أن العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة المدرسية، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال المستمر بهم بهدف توجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم لأن المعلومات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي العين السحرية للقائد المدير وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت رؤيته وقراراته صحيحة وفعالة، فالإتصال الفعال يضمن انسيابية المعلومات واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة المدرسية، إذ فالمدیر الماهر عليه أن یجید عملية اتخاذ قنوات الاتصال المناسبة مع الآخرين والتسلح بالأدوات المناسبة له.

## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها



## الفصل الثالث

### منهج الدراسة وإجراءاتها

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع العلاقات الإنسانية بين مديري مدارس الثانوية ومعلميهم من وجهة نظر المعلمين ، والتعرف على تصورات المعلمين والمعلمات في طرق التواصل الفعال ومن ثم تقديم المقترحات التي من شأنها يمكن تحسين طرق التواصل وتحقيق العلاقات الجيدة بين المعلمين ومديريهم. لذلك فإن الغرض من هذا الفصل توضيح منهج ومجتمع، وعينة وأداة، وإجراءات، والمعالجات الإحصائية للدراسة، إضافة لبيان خطوات تنفيذ الدراسة، وملخص الوحدة كما يأتي.

### منهج الدراسة

طبق في هذه الدراسة المنهج الكمي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة من تصميم الباحثة لتحقيق أغراض البحث، وقد عمدت الدراسة لاختيار هذا المنهج لأنه يهدف إلى اختبار صحة فروض البحث أو الإجابة عن أسئلة البحث للتوصل من خلالها إلى النتائج. وتهدف البحوث الكمية عادة إلى اختبار بعض الفرضيات التي تتعلق بوصف الوضع الحقيقي في واقع معين من خلال قياس بعض المتغيرات ( Ary, Jacobs and Razavieh, 2004) وتم استطلاع رأي أفراد العينة المكونة من المجتمع الأصلي بعد استخدام الاستبانة وتطبيقها عليهم ، و من ثم تحويل الإجابات الرقمية إلى نتائج مقروءة لغرض تفسيرها وربطها بالواقع.

كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال القيام بالمقابلات الشخصية مع المعلمين والمعلمات لتفسير نتائج الدراسة، وطرح المقترحات والتوصيات التي من شأنها تطوير طرق التواصل الفعالة التي تربط المديرين بمعلميهم في المرحلة الثانوية بمدينة العين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في هذه المقابلات التي جرت مع المعلمين من نفس أفراد العينة والتي بلغ عددهم 5 معلمين من مدارس الثانوية.

### الطريقة والإجراءات

#### خطوات البحث المنفذة

بدأت الباحثة باختيار موضوع البحث، والعمل على جمع المعلومات من مراجع ودراسات سابقة لها علاقة بدراساتها، وبعد ذلك حددت الباحثة المحاور الأساسية للبحث، وهي أربع محاور في أهم طرق التواصل التي تربط مديري مدارس الثانوية بمعلميهم والتي تمثلت في:-

1- التشاور مع المعلمين.

2- تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم.

3- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.

4- التواصل الجيد مع المعلمين.

وعلى أساس هذه المحاور تم تصميم استبانة بحيث احتوى كل محور على عدة طرق التواصل بين المديرين ومعلميهم و توزيعها على أفراد العينة من مجتمع الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها ثم جمعها و إدخال بياناتها ومن ثم تحليلها بالطرق الاحصائية مستعينة بمختص في عمليات الإحصاء وأخيرا تحليل نتائج هذه الدراسة التي من شأنها تم وضع التوصيات والمقترحات.

وتم توزيع الاستبانة على مدارس التعليم الثانوي على حسب عينة الدراسة ، بعد الحصول على رسالة تسهيل مهمة باحثة من الجامعة و الموافقة الأمنية من مجلس أبوظبي للتعليم ، وإرفاق نسخة من الموافقة الأمنية على الطرف الذي يحمل الاستبانات المراد تطبيقها في المدارس ثم تجميع الاستبانات من المدارس و ترقيمها وإدخال الأجابات في برنامج SPSS و ذلك لتحليلها إحصائيا. و على ضوء النتائج قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع معلمي مدارس الثانوية لعينة الدراسة وتم اختيار خمس مدارس وفقا لسهولة الوصول إليها بعد وضع أسئلة المقابلة تم بعدها بتنفيذ المقابلات مع ( 5 ) من المعلمين حيث استخدمت نتائج هذه المقابلات للحصول على فهم أعمق للنتائج.

## أدوات الدراسة

### أولا :الاستبانة

للكشف عن طرق التواصل الفعالة التي تربط مديري مدارس الثانوية بمعلميهم في مدينة العين من وجه نظر المعلمين، قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة لجمع البيانات لقياس طرق التواصل المكونة من المحاور الأساسية الأربعة السابقة، حيث صممت الباحثة عدة عبارات تخص موضوع كل محور على حدة، والأداة كانت عبارة عن أداة مصممة وفق أسلوب ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) وذلك وفقا لدرجة استخدام المديرين في كل فقرة من فقرات الاستبانة عن الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بمعلميهم في مدينة العين.

و أعطي لكل فقرة في الاستبانة وزن وفقا لبدائلها، فقد تم إعطاء البديل دائما (5) علامات، والبديل غالبا (4) علامات، والبديل أحيانا (3) علامات، والبديل نادرا (2) علامات، والبديل أبدا (1) فقد أعطي علامة واحدة .

قامت الباحثة بمسح ميداني على مجموعة من معلمي التعليم الثانوي من مختلف التخصصات وبلغ عددهم حوالي 43 معلمة ومعلم لاختيار أفضل المحاور الأساسية لأفضل طرق التواصل بين المديرين والمعلمين و التي انبثقت منها بعض فقرات الاستبانة، حيث قامت الباحثة باعداد ورقة مسحية تحتوي على أربع عشرة طريقة يحقق فيها المدير تواصله مع معلميه، وتم توزيعها بعد ذلك على عينة تجريبية من المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية حيث قاموا باختيار أفضل طرق التواصل بين المدير والمعلم . واعتمادا على إجابات المعلمين توصلت الباحثة على أكثر أربعة طرق للتواصل بين المديرين ومعلمهم باستخدام جدول التكرارات. وبذلك تم الحصول على فقرات الاستبانة من عدة مصادر من خلال المسح التي قامت به الباحثة في الدراسة الحالية وقراءة دراسات مشابهة لموضوع الدراسة الحالية و تضمن المسح عدة سمات للقائد الفعال في عملية التواصل، ومن خلال إجابات المعلمين واختيارهم لهذه السمات توصلت الباحثة إلى أربع سمات للمديرين الجيدين:

- 1- رفع الروح المعنوية للمعلمين.
  - 2- التشاور مع المعلمين.
  - 3- الاستماع للمعلم بشكل جيد.
  - 4- الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين.
- واستنادا إلى بعض المصادر كـ (فقيه وعبدالمجيد، 2005) فإنه يمكن إدخال تصرفات مدير المدرسة ضمن ستة تصنيفات رئيسية هي :

- 1- أن يعمل المدير على رفع الروح المعنوية للمعلمين.
  - 2- التشاور مع المعلمين.
  - 3- الاستماع للمعلم بشكل جيد.
  - 4- تشجيع المعلم على تنمية نفسه في كل النواحي المهنية والشخصية.
  - 5- يظهر اهتمام شخصيا بالمعلم.
  - 6- الدعم المادي والمعنوي للمعلم.
- وبعد ذلك تم تصميم الاستبانة، وحيث تعتبر الاستبانة من ادوات البحث العلمي الشائعة في الاستخدام من قبل الباحثين؛ لأنها تسهل على الباحث جمع معلومات كثيرة جدا وفي وقت محدد لأنه يستطيع أن يوزع المنات او الآلاف



منها لآلاف الأشخاص بأيام محددة وبطرق مختلفة بحيث يسمح للمستجيبين تعبئتها دون مراقبة أو محاسبة أو اللوم فيما بعد، وهذا بحد ذاته يمنح البحث الموضوعية والعلمية في النتائج (باشيوة و البرواري و السامرائي، 2010)

### الصدق والثبات.

حين تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من ثلاثين فقرة ، عرضت الباحثة الاستبانة على خمسة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية من جامعة الإمارات العربية المتحدة بغرض الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة من حيث ملاءمتها و صياغتها وطرح كل محكم رأيه فيها ، ثم تم تعديل الاستبانة وفقا للأحكام الصادرة منهم، سواء كان بالإضافة أو حذف ما لم يكن له علاقة بالمحور أو تعديل بعض الفقرات المزدوجة وفصلها عن بعضها إلى أن وصلت الاستبانة إلى تسع وعشرون فقرة و يعد اتفاق المحكمين نوعا من الصدق الظاهري. ولإعطاء صورة عن ثبات الأداة قامت الباحثة بحساب معامل ثبات درجات الاستبانة باستخدام معادلة (ألفا كرومباخ) وذلك لقياس الاستبانة ككل، ولكل من المقاييس الفرعية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي التحليلي (spss) وذلك بعد أن قامت الباحثة بجمع الاستبانات بعد الإجابة على الأسئلة الموجودة فيها، والتي احتوت على أربعة محاور كما ذكر مسبقا ، وقد جاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (3.1)

### جدول 1

ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرومباخ ألفا لفقرات الاستبانة.

محاور الفقرات	عدد الفقرات	القيمة (ألفا كرومباخ)
التشاور مع المعلمين	8	.852
تقديم الدعم المادي والمعنوي	8	.990
العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	7	.918
التواصل الجيد مع المعلمين	6	.877
الفقرات ككل	29	.964

ويتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة الثبات جاءت عالية لكل من المحاور الفرعية والمحاور ككل حيث كانت نتيجة المحاور كلها أعلى من 0.7 .

### ثانيا: المقابلة.

لقد أعدت الباحثة أسئلة المقابلة اعتمادا على نتائج الاستبانة التي تم تطبيقها، بغرض تفسير وشرح هذه الظواهر والحصول على المقترحات والتوصيات وآراء المعلمين بشأن تحسين طرق التواصل بين المديرين ومعلميهم ، واحتوت

على سبعة أسئلة أساسية وأسئلة فرعية أخرى هدفت فيها الباحثة إلى إرجاع المستجيب للمحور الأساسي لتفسير الظاهرة، وقد تم فيها تسجيل المقابلة كتابيا ، وصوتيا باستخدام التسجيل الصوتي. وقد أجريت خمس مقابلات مع اثنين من المعلمين وثلاث من المعلمات، بتخصصات مختلفة.

### الاعتبارات الأخلاقية

تم التوضيح للمساهمين في حل الاستبانة أو المشاركين في المقابلات أن الهدف من الاستبانة و المقابلات هو التعرف على آراء وتصورات المعلمين في أهم طرق التواصل التي تربط المعلم بالمدير، و ذلك لتطوير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المرجوة في إطار من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة و قد تم التأكيد على أهمية الإجابة على هذه الأسئلة بكل أمانة لكي تعم الفائدة على الجميع بإذن الله تعالى و على أن كل ما يرد في الإجابات سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث فقط و ان المشاركة هي مشاركة تطوعية و في حال عدم الرغبة أو الرغبة في الانسحاب فإن ذلك لن يؤثر على المشارك بأي شكل كان.

### مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين من الجنسين في مدارس التعليم الثانوي بمدينة العين التابعة لإدارة مجلس أبوظبي للتعليم. حيث بلغ إجمالي عدد المعلمين لهذه المرحلة حوالي (642) موزعين في مدينة العين في الحلقة الثالثة بين الذكور (250) والإناث (392) لقد تم استبعاد المعلمين من مدارس الثانوية المشتركة لمنع تطبيق الاستبانة من قبل المعلمين الذين يقومون بتدريس المراحل الأخرى وذلك لأن الدراسة تهدف لمعلمي المرحلة الثانوية فقط. والجدول 2 يبين احصائية عدد الهيئة التدريسية في مدينة العين في المراحل المختلفة.

### جدول 3.2

احصائية عدد الهيئة التدريسية في مدينة العين في المراحل المختلفة للعام 2011-2012

المجموع	عدد المعلمين		المراحل التدريسية
	الذكور	الإناث	
1356	289	1067	مدارس الحلقة الأول(1-5)
815	356	459	مدارس الحلقة الثانية(6-9)
642	250	392	مدارس الحلقة الثالثة(10-12)
1265	695	570	المدارس المشتركة(1-12) (6-12)
4078	1590	2488	المجموع



وتم توزيع المعلمين في مدارس مدينة العين وفق إحصائية مكتب العين التعليمي، حيث بلغ عددها ( 102 ) مدرسة موزعة على جميع المراحل التدريسية (عدا مرحلة الروضة). وبلغ عدد مدارس التعليم الثانوي حوالي ( 11 ) مدرسة موزعة بين الذكور ( 5 ) والإناث ( 6 )، بالإضافة إلى عدد المدارس المشتركة التي احتوت على الحلقة الثالثة حيث بلغ عددها حوالي ( 38 ) مدرسة موزعة بدورها بين الذكور ( 25 ) والإناث ( 13 ) . انظر جدول 3.

### جدول 3.3

إحصائية عدد المدارس في مدينة العين تحت في إدارة مجلس أبوظبي للتعليم من العام 2011- 2013

المراحل التدريسية	مدارس الإناث	مدارس الذكور	المجموع
مدارس الحلقة الأولى (1-5)	24	8	34
مدارس الحلقة الثانية (6-9)	11	8	19
مدارس الحلقة الثالثة (10-12)	6	5	11
المدارس المشتركة	13	25	38
(12-1) (12-6)			
المجموع	56	46	102

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عشر مدارس موزعة بين مدارس الذكور والإناث حيث تم اختيارها من قائمة الإحصائيات لدى مكتب العين التعليمي وفقا لسهولة الوصول إلى هذه المدارس، والجدول 4 يبين عدد وأسماء المدارس التي تم فيها تطبيق أداة الدراسة، وقد تم توزيع 450 استبانة على معلمي المدارس المنتقاة في مدينة العين وتم الحصول على (226) استبانة موزعة بين الذكور والإناث في عشر مدارس للثانوية فقط من بين 11 مدرسة. حيث استبعدت الباحثة الاستبانات التي لم يتم حلها بشكل واف، وبعض منها لم يتم استرجاعها من قبل المدرسة.

## أسماء مدارس العينة التعليم الثانوي موزعة بين مدارس الذكور والإناث

م	مدارس الإناث	مدارس الذكور
1	مدرسة أم كلثوم الثانوي	6-مدرسة شعبية المقام للتعليم الثانوي (مشاركة) *
2	مدرسة النعيم التعليم الثانوي	7-مدرسة الدهماء للتعليم الثانوي
3	مدرسة الزايدية للتعليم الثانوي	8-مدرسة شخبوط بن سلطان
4	مدرسة مريم بنت سلطان	9-مدرسة زايد الأول للتعليم الثانوي
5	مدرسة الجاهلي للتعليم الثانوي	10-مدرسة خليفة بن زايد للتعليم الثانوي

\* احتوت الاستبانة المطبقة على بضع استبانات أي حوالي 7 استبانات من مدرسة لثانوية مشتركة، حيث تم استبعاد استبانات المعلمين الذين يقومون بتدريس الحلقة الثانية والبقاء على استبانات معلمي الثانوية.

## الأساليب الإحصائية

لقد تم إدخال البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة في ذاكرة الحاسب من أجل إجراء المعالجات الإحصائية ومن ثم تحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية الآتية:-

استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور في الاستبانة لمعرفة تصورات وآراء المعلمين حول أفضل الطرق الفعالة للتواصل بين المديرين ومعلميهم في المرحلة الثانوية في مدينة العين، وللإجابة على السؤال الثاني فقد تم استخدام (t-test) لإيجاد الفروق بين تصورات المعلمين نحو أفضل الطرق الفعالة التي تربط مديري مدارس الثانوية بمعلميهم في مدينة العين، وقد استخدمت الباحثة الأشكال البيانية و الجداول لتوضيح نتائج الاستبانة في كل محور من محاور الاستبانة.

## الفصل الرابع

### النتائج

## الفصل الرابع

### النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة و هي الإستبانة والمقابلات الشخصية على أفراد العينة الرئيسة، وحُللت البيانات التي تم الحصول عليها بأساليب إحصائية مختلفة باستخدام برنامج (SPSS) للتعرف على الطرق الفعالة التي تربط مديري مدارس التعليم الثانوي بمعلميهم، ومعرفة الفروق بها بحسب متغير الجنس ( المعلمين والمعلمات ) و تقديم التوصيات التي من شأنها تمكين مديري المدارس من التعرف على أهم الطرق الفعالة التي تربطهم بمعلميهم ،وقد انقسم هذا الفصل إلى قسمين أولاً: تحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستبانة وفقاً لأسئلة الدراسة وعرض النتائج باستخدام الأشكال البيانية لبيان المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الدراسة، و ثانياً: تحليل المقابلات الشخصية مع المعلمين والمعلمات.

#### تحليل عبارات الاستبانة

تم تحليل عبارات الاستبانة والتي انقسمت إلى أربعة محاور وهي(1) التشاور مع المعلمين،(2) تقديم الدعم المادي والمعنوي،(3) العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين،(4) التواصل مع المعلمين باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الاستبانة، واحتساب التكرار والنسب لكل عبارة ، وتحديد الفقرات السلبية في كل محور من المحاور إن وجدت.

#### التشاور مع المعلمين

يتضمن المحور الأول عبارات الاستبانة من 1 إلى 8 وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق طرق التواصل الفعال التي تربط مديري الثانوية بمعلميهم في هذا المحور كما هو مبين في الجدول 5 حيث تم ترتيب العبارات تصاعدياً وفق المتوسط الحسابي.

## تحليل العبارات في محور التشاور مع المعلمين

التحليل الوصفي للبيانات						
العدد الكلي للاستبانة: 226					التكرار والنسب	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا
1- جيتشاور المدير مع المعلمين في توزيع النصاب التدريسي.	4.03	1.13	106	55	36	25
			%46.9	%24.3	%15.9	%11.1
2- جأخذ المدير بأراء المعلمين في المناوبات اليومية والشهرية	3.08	1.32	39	53	55	43
			%17.3	%23.5	%24.3	%19.0
3- يسمح للتبديل بين المعلمين في أيام المناوبة الدورية.	4.05	1.01	92	76	40	14
			%40.7	%33.6	%17.7	%5.8
4- يسمح المدير للمعلم بالتنوع في الأنشطة الصفية واللاصفية، وإعداد التقارير للطلبة، وإعداد العروض التقديمية.	4.65	.63	162	53	7	4
			%71.7	%23.5	%3.1	%1.8
5- يحترم المدير آراء المعلمين .	4.21	.938	114	57	47	5
			%50.4	%25.2	%20.8	%2.2
6- يتقبل المدير المقترحات والانتقادات البناءة.	3.92	1.130	88	63	53	14
			%38.9	%27.9	%23.9	%6.2
7- يسمح المدير للمعلمين بالمبادرة في الأعمال والخوض في الأنشطة المختلفة مع الطلبة.	4.43	.836	135	63	20	7
			%59.7	%27.9	%8.8	%3.1
8- جيتشاور المدير مع المعلمين بإقامة فعاليات جديدة في المدرسة تخدم المجتمع المدرسي.	4.36	.928	132	59	23	8
			%58.4	%26.1	%10.2	%3.5

يتضح من الجدول 5 أن درجة تطبيق طرق التواصل في محور التشاور مع المعلمين، في العبارة (يسمح المدير للمعلم بالتنوع في الأنشطة الصفية واللاصفية، وإعداد التقارير للطلبة، وإعداد العروض التقديمية) لها أكبر قيمة، حيث بلغت هذه الطريقة أعلى نسبة بمتوسط حسابي 4.65 وإنحراف معياري 0.63. ، بينما تعتبر طريقة (يأخذ المدير

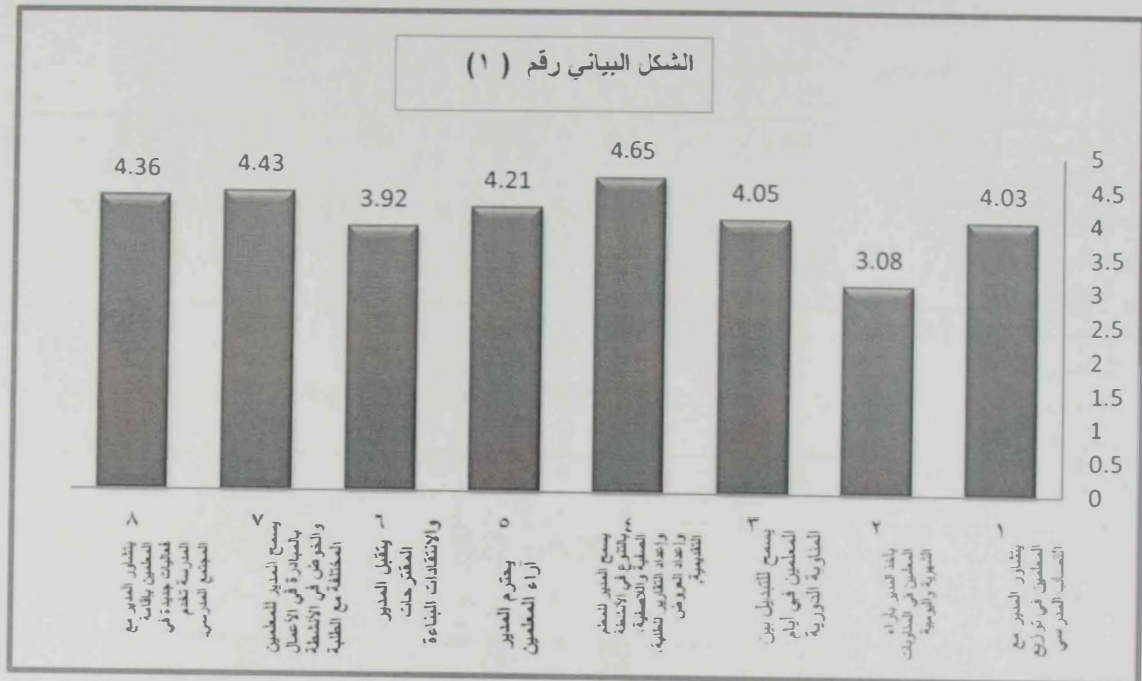


بأراء المعلمين في المناوبات اليومية والشهرية) أقل نسبة تطبيق بمتوسط حسابي 3.08 وإنحراف معياري قيمته

1.320 .

والشكل البياني رقم (1)، يبين المتوسطات الحسابية لكل طريقة من طرق التواصل الذي يحققه المدير في محور

شكل 1. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول



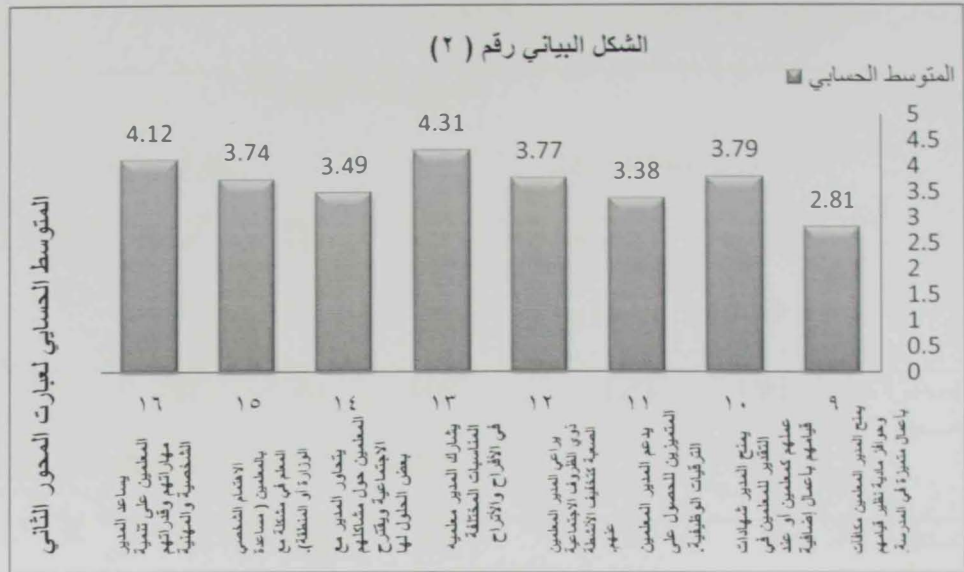
### تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم

يتضمن المحور الرابع عبارات الاستبانة من 9 إلى 16 وقد تم حساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لدرجة تطبيق طرق التواصل الفعال التي تربط مديري الثانوية بمعلميهم في محور تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم كما هو مبين في جدول 6

يتضح من الجدول 6 أن درجة تطبيق طرق التواصل الفعال بين مديري الثانوية ومعلميهم في محور تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم في العبارة (يشارك المدير معلميه المناسبات المختلفة في الأفراح والأفراح) عالية حيث حصلت هذه الطريقة أعلى متوسط حسابي 4.31 وإنحراف معياري 0.871، بينما حصلت عبارة (يمنح المدير المعلمين مكافآت وحوافز مادية نظير قيامهم بأعمال متميزة في المدرسة) على أقل متوسط حسابي 2.81 وإنحراف معياري قيمته 1.48 ويتبين من ذلك بأن المديرين في المدارس لا يمنحون المعلمين الحوافز والمكافآت المادية نظير قيامهم بالأعمال المتميزة والشكل البياني 2 يبين المتوسطات الحسابية لكل طريقة من طرق التواصل الذي يحققه مديري الثانوية بمعلميهم في محور تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم.

## تحليل العبارات في محور تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم

العبارة	التحليل الوصفي للبيانات						
	العدد الكلي للاستبيانات: 226					التكرار والنسب	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	دائما	غالبيا	أحيانا	نادرا	أبدا
9-يمنح المدير المعلمين مكافآت وحوافز مادية نظير قيامهم بأعمال متميزة في المدرسة.	2.81	1.48	40 %17.7	44 %19.5	39 %17.3	39 %17.3	63 %27.9
10-يدعم المدير المعلمين المتميزين للحصول على الترقيات الوظيفية.	3.38	1.41	67 %29.6	48 %21.2	48 %21.2	32 %14.2	29 %12.8
11-يتحاور المدير مع المعلمين حول مشاكلهم الاجتماعية ويقترح بعض الحلول لها.	3.49	1.354	67 %29.6	61 %27	39 %17.3	33 %14.6	26 %11.5
12-الاهتمام الشخصي بالمعلمين ( مساعدة المعلم في مشكلة مع الوزارة أو المنطقة)	3.74	1.271	78 %34.5	73 %32.3	32 %14.2	25 %11.1	17 %7.5
13-يراعي المدير المعلمين ذوي الظروف الاجتماعية الصعبة كتخفيف الأنشطة عنهم.	3.77	1.20	77 %34	68 %30	51 %22.6	13 %5.8	16 %7.1
14-يمنح المدير شهادات التقدير للمعلمين في عملهم كمعلمين أو عند قيامهم بأعمال إضافية.	3.79	1.26	87 %38.5	62 %27.4	34 %15	31 %13.7	10 %4.4
15-يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية.	4.12	1.058	104 %46	72 %31.9	31 %13.7	13 %5.8	4 %1.8
16-يشارك المدير معلميه المناسبات المختلفة في الأفراح والأفراح.	4.31	.871	121 %53.5	65 %28.8	31 %13.7	8 %3.5	1 %0.4

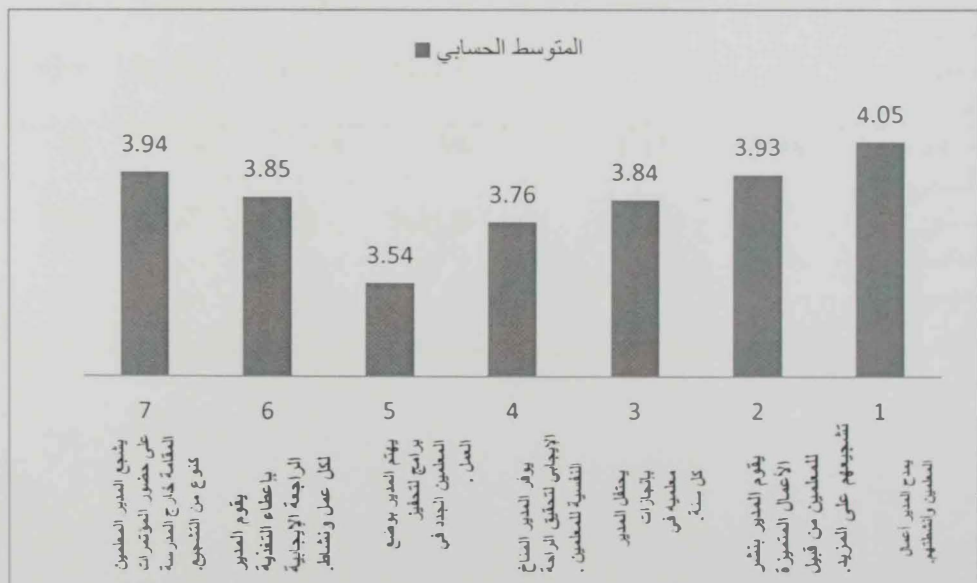


الشكل 4. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثاني

### العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين

يتضمن المحور الثالث عبارات الاستبانة من الأرقام التالية من 17 إلى 23، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق طرق التواصل الفعال التي تربط مديري الثانوية بمعلميهم في محور العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين الجدول 7

والشكل البياني رقم (3)، يبين المتوسطات الحسابية لكل طريقة من طرق التواصل الذي يحققه مديري الثانوية بمعلميهم في محور العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.



شكل 3: المتوسط الحسابي لعبارات المحور الثالث

## تحليل العبارات في محور العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين

العبارات	العدد الكلي للاستبانات: 226		التحليل الوصفي للبيانات				
	المتوسط		التكرار والنسب				
	الحسابي	الانحراف المعياري	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
17- يمدح المدير أعمال المعلمين وأنشطتهم .	4.05	1.23	109	61	33	12	3
			%48.2	%27	%14.6	%5.3	%1.3
18- يقوم المدير بنشر الأعمال المتميزة للمعلمين من قبيل تشجيعهم على المزيد .	3.94	1.05	83	75	45	17	6
			%36.7	%33.2	%19.9	%7.5	%2.7
19- يحتفل المدير بإنجازات معلميه في كل سنة.	3.84	1.245	89	66	30	28	12
			%39.4	%29.2	%13.3	%12.4	%5.3
20- يوفر المدير المناخ الإيجابي لتحقيق الراحة النفسية للمعلمين.	3.76	1.247	78	72	35	28	10
			%34.5	%31.9	%15.5	%12.4	%4.4
21- يهتم المدير بوضع برامج لتحفيز المعلمين الجدد في العمل .	3.54	1.370	70	62	44	23	24
			%31	%27.4	%19.5	%10.2	%10.6
22- يقوم المدير بإعطاء التغذية الراجعة الإيجابية لكل عمل ونشاط .	3.85	1.073	72	84	41	22	7
			%31.9	%37.2	%18.1	%9.7	%3.1
23- يشجع المدير المعلمين على حضور المؤتمرات المقامة خارج المدرسة كنوع من التشجيع.	3.94	1.15	94	64	40	18	9
			%41.6	%28.3	%17.7	%8	%4



## التواصل الجيد مع المعلمين

يتضمن المحور الثاني عبارات الاستبانة من 24 إلى 29 وقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق طرق التواصل الفعال التي تربط مديري الثانوية بمعلميهم في هذا المحور حيث حصلت العبارة (يعد المدير التعميمات الإدارية بوضوح) على أعلى بمتوسط حسابي 4.43 وانحراف معياري 0.831 ، بينما حصلت عبارة (يضع المدير صندوق المقترحات للمعلمين والعاملين في المدرسة) على أقل متوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري قيمته 1.55 والنتائج مبينة في الجدول 6. وهذا يدل على أن معظم المديرين لا يستخدمون صندوق المقترحات في المدرسة لطرح الملاحظات والعيوب الموجودة في الإدارة من قبل المساهمين في العملية التعليمية.

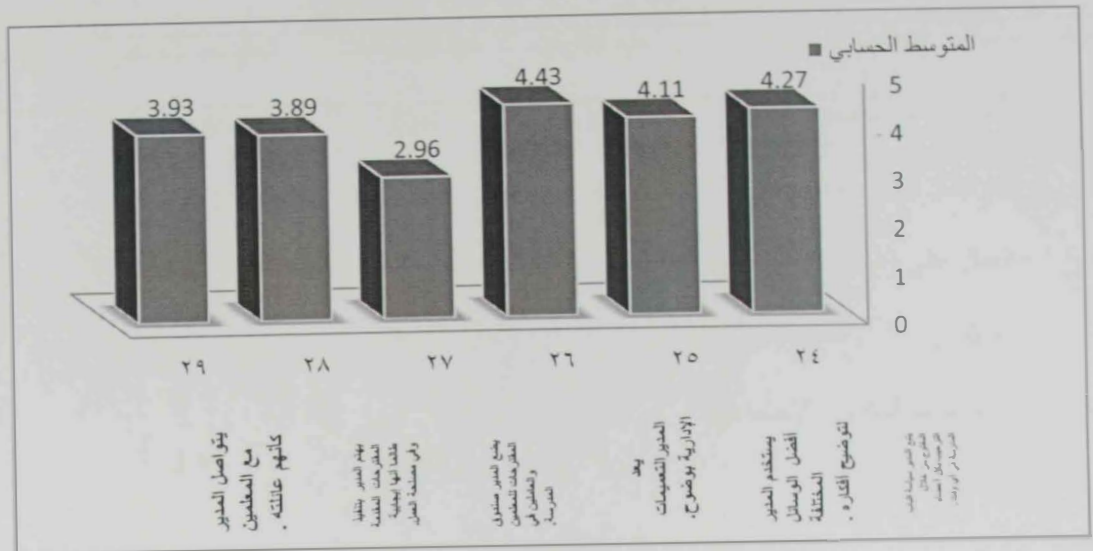
الجدول 8

تحليل العبارات في محور التواصل الجيد مع المعلمين.

العبارة	التحليل الوصفي للبيانات					العدد الكلي للاستبانة: 226	
	التكرار والنسب					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
24- يتبع المدير سياسة الباب المفتوح من خلال الترحيب بكل أعضاء المدرسة في أي وقت.	5	14	22	58	127	1.01	4.27
	%2.2	%6.2	%9.7	%25.7	%56.2		
25- يستخدم المدير أفضل الوسائل المختلفة لتوضيح أفكاره.	4	13	39	69	101	1.001	4.11
	%1.8	%5.8	%17.3	%30.5	%44.7		
26- يعهد المدير التعميمات الإدارية بوضوح.	1	7	23	58	137	.831	4.43
	%.4	%3.1	%10.2	%25.7	%60.6		
27- يضع المدير صندوق المقترحات للمعلمين والعاملين في المدرسة.	60	31	37	42	53	1.55	2.96
	%26.5	%13.7	%16.4	%19	%23.5		
28- يهتم المدير بتنفيذ المقترحات المقدمة طالما أنها إيجابية وفي مصلحة العمل.	18	21	28	60	99	1.28	3.89
	%8	%9.3	%12.4	%26.5	%43.8		
29- يتواصل المدير مع المعلمين كأنهم عائلته.	12	23	38	48	105	1.23	3.93
	%5.3	%10.2	%16.8	%21.2	%46.5		



والشكل البياني رقم 4 ، يبين المتوسطات الحسابية لكل طريقة من طرق التواصل الذي يحققه مديري الثانوية بمعلميهم في محور التواصل الجيد مع المعلمين.



شكل 4. المتوسط الحسابي لعبارات المحور الرابع

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

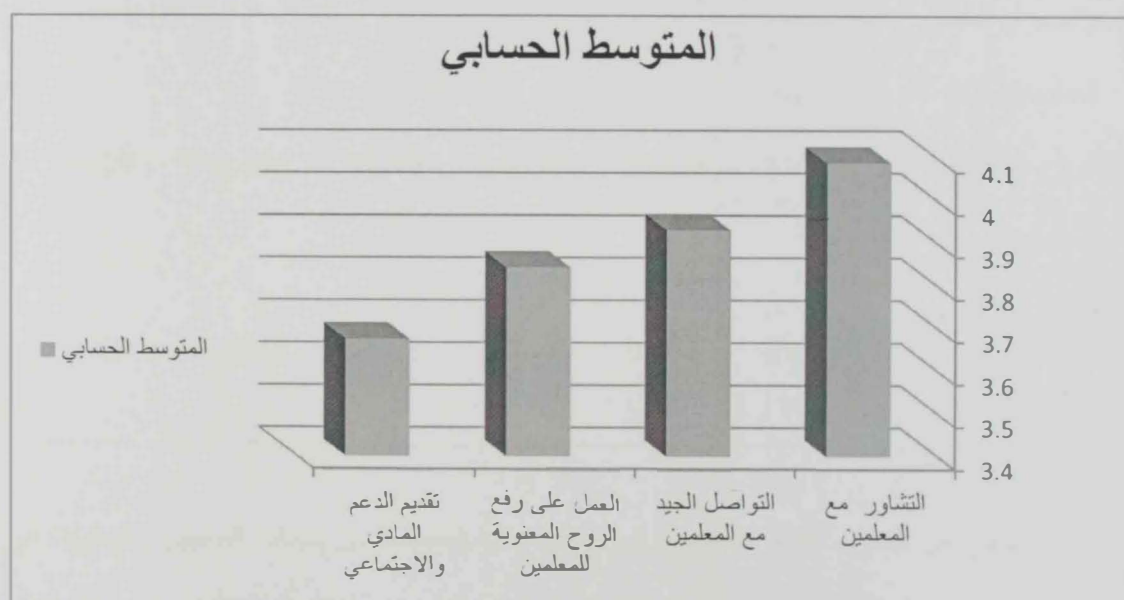
ما تصورات المعلمين حول أفضل طرق التواصل الفعال التي تربط المديرين بمعلميهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجابات معلمي المدارس في التعليم الثانوي في مدينة العين حول أفضل الطرق التواصل الفعال التي تربطهم بمديريهم لجميع أفراد العينة . كما هو موضح في الجدول 9 حيث يلاحظ من النتائج الواردة أن تصورات وآراء المعلمين في أفضل الطرق الفعالة التي تربطهم بالمدرء في محور (التشاور مع المعلمين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.77)، يليه المحور الثاني (التواصل الجيد مع المعلمين) وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري بمقدار (0.93)، يليه المحور الثالث (العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين) وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.99)، يليه المحور الرابع (تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين) وحصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.96). وتوضح النتيجة بشكل تفصيلي في الجداول ( 6،7،8،9،10،11،12)، والأشكال البيانية ذات الأرقام (2،3،4،5،6،7،8،9،10،11،12).

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين في المحاور الأربعة

الرتبة	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	عدد الاستبانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التشاور مع المعلمين.	8	226	4.09	0.77
2	التواصل الجيد مع المعلمين.	8	226	3.93	0.93
3	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.	7	226	3.84	0.99
4	تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلم.	6	226	3.68	0.96

و الشكل البياني رقم (5) يعرض المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة، لإيجاد أفضل طرق التواصل الفعال بين مديري مدارس الثانوية بمعلميهم في المحاور الأربعة.



شكل 5: المتوسط الحسابي للمحاور الأربعة

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق بين تصورات المعلمين حول طرق التواصل الفعالة في التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس )

المعلمين والمعلمات) ؟

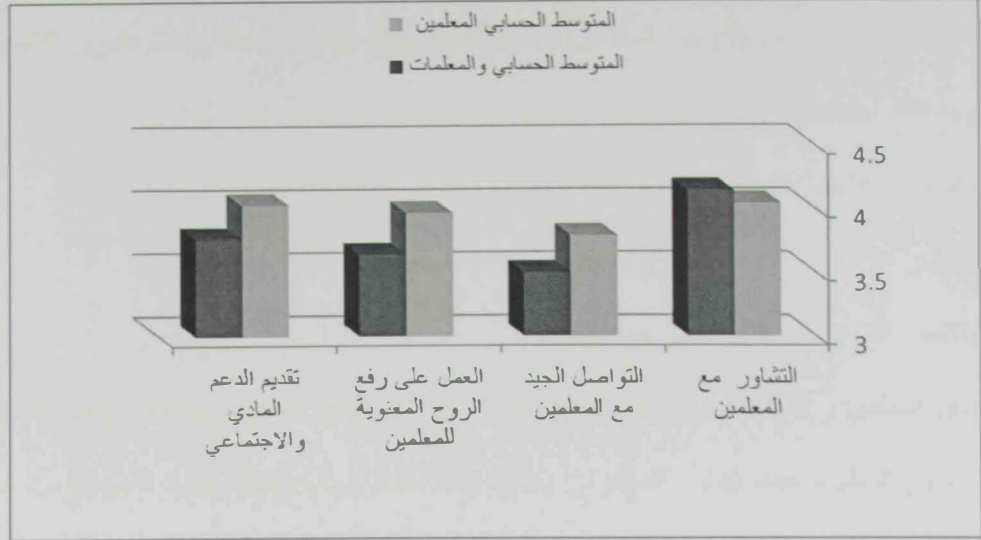
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب قيمة t-test ، والدلالة الإحصائية للفروق بين المتوسطات ، بواسطة البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات (SPSS) الإصدار 20، لبيان الفروق والاختلافات بين المعلمين والمعلمات في أفضل طرق التواصل الفعالة التي تربطهم بمديريهم. والجدول ( 10 ) يبين الفروق والاختلافات بين المعلمين والمعلمات في طرق التواصل الفعالة.

الجدول 10

نتائج التحليل لإيجاد دلالة الفروق في تصورات المعلمين في أفضل طرق التواصل الفعال التي تربطهم بالمديرين على حسب متغير الجنس بين ( المعلمين والمعلمات )

م	محاور الدراسة	للمعلمين		للمعلمات		قيمة ( t )	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1	التشاور مع المعلمين	4.0498	.76577	4.1519	.61648	1.107	219.517	.269
2	تقديم الدعم المادي والمعنوي للمعلم	3.7961	.96389	3.5040	.93404	-2.270	224	.024*
3	العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	3.9796	.95527	3.6513	.99788	-2.496	.224	.013*
4	التواصل الجيد مع المعلمين	4.0426	.92743	3.7760	.90473	-2.148	.224	.033*

ويتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين والمعلمات في المحور الأول (التشاور مع المعلمين ) عند مستوى الدلالة 0.05 ، حيث كانت t مساوية 269. عند درجات الحرية 219.517. أما المحاور الثلاثة الأخرى فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 حيث كانت قيمة t في المحور الثاني مساوية 0.024. عند درجات الحرية 224، أما بالنسبة للمحور الثالث فقد كانت قيمة t مساوية 0.013. عند درجات الحرية 224. ، والمحور الرابع فقد كانت قيمة t مساوية 0.033. عند درجات الحرية 224 . وجاءت الفروق لصالح المعلمين ويظهر ذلك جلياً من خلال الشكل البياني 6.



شكل 6. المتوسط الحسابي لإجابات كل من المعلمين والمعلمات

لتوضيح الفروق الذي جاء لصالح المعلمين الذكور

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما المقترحات المناسبة لتطوير طرق التواصل الفعالة بين المعلمين ومدرائهم من وجهة نظر المعلمين ؟  
اعتماداً على نتائج المقابلة ، قدم المعلمين والمعلمات مقترحات عديدة لتطوير طرق التواصل الفعال بين المعلمين ومدرائهم، والمقترحات المقدمة من قبل المعلمين والمعلمات واضحة في تحليل الباحثة للمقابلات الشخصية في بند تحليل المقابلات التالي كما سيتضح تالياً.

#### المقابلات

ذكر النجيجي، ومرسي(1974) تعتبر المقابلة الطريقة الاتصالية المباشرة الحرة بين السائل و المسؤول ،لجمع المعلومات ويسجل الباحث فيه البيانات التي يحتاجها . فالمقابلة المستخدمة للحصول على المعلومات في هذا البحث هي مقابلة حرة وجهت فيها الباحثة الأسئلة اعتماداً على نتائج الاستبانة وصحتها مع إعطاء مساحة حرة للمسؤول للتعبير عن رأيه، وحرصت الباحثة أن تشعر المستجيب بالراحة والحرية في التعبير عن معتقداته وأرائه الحقيقية .  
وقد استهدفت هذه المقابلة فئة من المعلمين والمعلمات و استخدمت الباحثة هذه الطريقة للكشف عن تفسير لنتائج الاستبانة بخصوص طرق التواصل الفعال التي يستخدمها المدير مع معلميه، وتم اختيار العينة باستخدام قائمة المدارس والاتصال هاتفياً بمساعد المدير لأخذ الأذن للقيام بمقابلة شخصية مع أحد معلمين المدرسة، فكانت ردود أفعال المساعدين إيجابية مع الباحثة وتم بعدها تحديد موعد المقابلة وتنفيذها. حيث تم فيها طرح المقترحات المتعلقة بأفضل



طرق تطوير التواصل الفعال بين المدير والمعلمين من وجهة نظرهم وقد احتوت المقابلة على سبعة أسئلة تخللتها أسئلة فرعية لتوجيه المقابلين للإجابة على الأسئلة المتعلقة بنتائج البحث في حالة الابتعاد عن المحور الجوهري لهدف المقابلة، وكان عددهم (5) من المعلمين(2)، والمعلمات(3) وقامت الباحثة أيضا بتدوين الإجابات وتسجيلها صوتيا وبعد ذلك تحليلها كالآتي:

وفيما يلي عرضا للأسئلة وإجابات المعلمين والمعلمات في المقابلة الشخصية

السؤال الأول:

ما الأمور التي يتشاور فيها المدير مع معلميه؟

اتفق المعلمين و المعلمات في إجاباتهم حول هذا السؤال بأن المدير يتشاور مع المعلمين في الأمور التي تخص الطالب ومنهج المعلم ، حيث يُشاور المعلم في وضع الخطة التدريسية، وكيفية إدارة المدرسة من جانب الأنشطة والفعاليات ، واختيار مرحلة التدريس ، ولا يتعدى التشاور هذه الأمور فلا تتم المشاورة في سياسة المدرسة وقوانينها، وخطة تطويرها، وخطة السلوك، وكيفية التواصل مع أولياء الأمور، واختيار الأنشطة المناسبة لمصلحة المدرسة والطلبة ، والتشاور في المشاريع والفعاليات المتعلقة بالمنهج، وكيفية استغلال الموارد المتاحة لخدمة تعليم الطالبات مثل غرف المصادر والنوادي/والاستعانة بالمعلم أيضا في تشكيل قائمة أسماء الطالبات وإعادة توزيعها على حسب الشعب.

فقد ذكر المعلم 1 : " طبعا في بداية كل سنة يتم أخذ مشورتنا وآراءنا في المرحلة التي سنقوم بتدريسها، والأنشطة الصفية واللاصفية التي سنقوم بها لتفعيل المنهج للمرحلة ، أما بالنسبة للأمور الإدارية فهي تخص الإداريين باعتبارهم أكثر دراية بهذه الأمور ولا دخل لنا فيه "

السؤال الثاني:

لماذا يعتبر التشاور مهم بالنسبة للمعلم والمدير؟

اتفقت العينة هنا في الإجابات المعلمين والمعلمات لأن المعلم يعتبر أكثر خبرة ودراية وأكثر التصاقا بالطالب وميدان التعليم والتدريس فمن الضروري الأخذ برأيه ، عملية التشاور تحسن العلاقة بين المعلم والطالب والمعلم والإدارة، وتزيد من إحساس المعلم بدوره الفعال والحيوي والإيجابي في المدرسة وأنه جزء مهم لا يتجزأ من كيانها، وهذا الشعور يمنح المعلم الثقة بالنفس والرضا الداخلي ووجود مساحة من الحرية يمكن له العمل فيها ، والالتزام والإبداع في العمل، وزيادة العطاء، والإحساس بوجود دفعة معنوية قوية للمعلم لممارسة العمل بنشاط وحيوية .



لقد أوضح المعلمين والمعلمات بأن الدعم المادي والاجتماعي مطبق بشكل معقول من قبل المديرين في المدارس وقد جاءت أقل من الدعم المعنوي، لأن الدعم المادي يعتمد اعتمادا كلياً على الميزانية المخصصة لتحقيق هذا النوع من التواصل، كما أن الدعم الاجتماعي يقل أحيانا بسبب كثرة الأعباء الملقة على عاتق المديرين بسبب التغيرات الحاصلة في النظام التعليمي الذي يبعده في بعض الأحيان عن القيام بالمجاملات الاجتماعية، أما بالنسبة للدعم المعنوي فهو أقل كلفة على المديرين ويمكن للمدير أن يتبع هذه الطريقة في التواصل بشكل يومي في مواقف الحياة المدرسية مع المعلمين سواء كان في الممرات أو أثناء ملاقاتهم لأداء العمل، وهي تعتمد بالدرجة الأولى على أسلوب المدير وخصائصة الخلقية والنفسية، فالمدير الديمقراطي يرحب بالمعلمين حين ملاقاته بهم ويبدأ معهم بالاطمئنان على أحوالهم الشخصية ومن ثم الخوض في العمل والمهام الوظيفية.

السؤال السادس:

يتم تطبيق الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي عند المعلمين أكثر من المعلمات. ما الأسباب وراء هذه الظاهرة؟  
لقد أوضحت إجابات المعلمين بأن الدعم المعنوي والمادي والاجتماعي أكثر ظهوراً عند المعلمين من المعلمات، حيث يرجع المعلمين الأسباب إلى أن علاقة الرجل الاجتماعية أقوى من المرأة وأكثر دواماً، وذلك لأسباب عدة منها مسؤوليات المرأة أكثر من مسؤوليات الرجل في البيت فهي ملتزمة بمسؤولياتها اتجاه الزوج والأهل والأبناء، وأيضاً هناك حواجز مجتمعية تتمثل في ثقافة المجتمع من حيث العادات والتقاليد التي تمنع حرية حركة المعلمة، وأن الفكر السائد في المجتمع باعتبار الرجل الواجهة الاجتماعية أكثر من المرأة.

إن ثقافة المجتمع وطبيعة الرجل من أهم الأسباب التي أدت إلى تطبيق هذا الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي عند مجتمع المعلمين أكثر من مجتمع المعلمات، فالمرأة تهتم بتفاصيل الأمور أكثر من الرجال الذين يتصفون بالبساطة والسلاسة والمرونة، أما المرأة فلا تحب تقديم أي دعم إذا لم يكن في صورته الكاملة بعبارة أخرى أن المرأة تحب إخراج العمل بشكل متقن، وأيضاً اتصافها بالغيرة في بعض المواقف قد تمنعها من تحقيق الدعم المادي والاجتماعي والمعنوي، وفضلاً عن ذلك فإن طبيعة المجتمع النسائي أضيق من مجتمع الرجال حيث تختلف طريقة تفكير ونظرة الرجال للأمور عن المرأة. ويعتمد أيضاً على طريقة تفكير المديرية في طرق التحفيز وتفعيل الدعم المادي والاجتماعي والمعنوي للمعلمات فالمديرة تتجاهل المعلمة التي تتأخر على عملها اليومي ولا تعيرها أي اهتمام في بعض المواقف، بينما تقدر المعلمة التي تواظب في الحضور الصباحي في الوقت المحدد.

السؤال السابع:

ما المقترحات التي تحب تقديمها لتحقيق أفضل تواصل فعال وناجح بين المدير والمعلمين؟



و يتضح من إجابة المعلمين على السؤال السابع إجابة السؤال الثالث للبحث و هو ما المقترحات المناسبة

لتطوير طرق التواصل الفعالة بين المعلمين ومدرانهم من وجهة نظر المعلمين ؟ حيث جاءت المقترحات كالتالي:

مقترحات المعلمين :

- 1- توضيح التسلسل الصوري للوظائف والمهام الإدارية للمعلمين.
- 2- تفعيل دور منسق المادة ليكون حلقة وصل بين المعلمين والمديرين في نقل المقترحات والآراء دون ذكر الأسماء.
- 3- التقليل من الضغط الواقع على المعلم أثناء التقييم، بحيث يطلب منه ورقة واحدة كدليل على تحقيق المعيار.
- 4- الجولات الدورية من قبل المدير لغرف المعلمين، تزيد العلاقات الاجتماعية والتقرب النفسي من الإدارة
- 5- الكلمة الطيبة من المدير للمعلم تعطي دفعة نشاط لطول اليوم الدراسي.
- 6- تطبيق نظام الحكم الذاتي بحيث يقوم المعلمون بأخذ بعض المهام الإدارية من المدير والوكيل والأخصائي ليوم كامل، هذه الطريقة لها فائدة تجعل المعلم أكثر إحساساً بالعمل الإداري.
- 7- استحداث وظائف إدارية تهتم بشؤون المعلمين وشؤون الطلبة وشؤون الإداريين.
- 8- الزيادة في الاجتماعات خارج نطاق العمل، حتى يتسنى للمعلم مناقشة المدير في أمور عدة.
- 9- التقليل من صيغة الأمر ( افعل كذا... ويلزم عليك كذا...، لأن هذه الصيغة تضعف همة المعلم وتزيد ضغطه النفسي.
- 10- تقصير اليوم الدراسي في حالة وجود اجتماعات للمعلمين مع المدير.
- 11- الزيادة في الدعم المادي والمعنوي، والتقليل من الأعباء التي تزيد يوم بعد يوم، مع قلة القرارات التي تسعد الموظفين والمعلمين في مجال التربية والتعليم.

مقترحات المعلمات:-

- 1- الموضوعية في التعامل مع المعلمات والمعلمين والبعد عن المحاباة، والتحيز لآراء فئة معينة من المعلمين.
- 2- الابتعاد عن الأسلوب التسلطي الدكتاتوري، لأن هذا الأسلوب يزيد من الضغوط النفسية لدى المعلم، ويقلل فرص التواصل اللفظي والغير اللفظي.
- 3- الابتعاد عن التحجر العقلي والتمسك بالرأي.
- 4- يفضل من المدير أن يقدم نصائحه للمعلم بشكل فردي وخاص .
- 5- الجمع بين أسلوب المرح والجد، لأنه يستطيع بهذه الطريقة أن يجذب الآخرين ويستميلهم ويحبب العاملين به.



- 6- التنوع في طرق التحفيز، لأن التحفيز غير واضح من قبل الإدارة والمجلس والضغط كبير على المعلم، كالكلية الطبية للمعلم ومدحه أمام طلابه في الصف، أو تخصيص يوم في الشهر بلا طلاب حيث يتفرغ المعلم للقيام بعمله كأعداد أوراق العمل والتجهيز للدروس ومناقشة زمانه في المنهج، وقد تمتد الفائدة للمدير الذي يستطيع بدوره أن يتابع سجلات التحضير اليومي للمعلمين، والتأكد من تفعيل الخطط المدرسية.
- 7- الاهتمام بالمعلمين شخصيا من قبل المدير كإلقاء التحية-الابتسامة-السؤال عن أحوال المعلم الاجتماعية والمهنية.
- 8- تشجيع المعلمين المواظبين في عملهم وحضورهم اليومي فمثلا في حالة قلة نسبة الغياب لدى المعلم في شهر معين يكرم بشهادة تقدير .
- 9- أن يمتد تواصل المدير مع المعلمين خارج نطاق الحياة العملية من خلال مشاركتهم في أفراحهم وأتراحهم.
- 10- إنشاء شبكة إلكترونية داخلية في المدرسة يتواصل بها المدير مع معلميه خصوصا في المباني المدرسية ذات الحيز المكاني الكبير. حيث يستطيع المدير هنا التخلص من عائق كبر حجم المدرسة، فيرسل إيميلات تلقى تحية الصباح على جميع المعلمين، أو إبلاغهم بآخر الأخبار المهمة، أو تذكير المعلمين بالمناوبات اليومية والشهرية وهكذا.
- 11- إقامة اجتماعات بشكل دوري للتشاور واستيضاح بعض الأمور الإدارية والعملية.
- 12- مراعاة الظروف الاجتماعية للمعلم، والمرونة في تطبيق بعض القوانين الصارمة، في الدوام الرسمي الطويل فالمعلم يحتاج في بعض الأحيان لتلبية احتياجات أبنائه في المدرسة، وحضور مواعيده الطبية.
- 13- إن وجود الإجازات العارضة للمعلمين في النظام التعليمي تعتبر حافز كبير، فالمعلمون في النهاية ليسوا بالآلات تعمل بدون إحساس. وباختفاء التحفيز سنخسر المعلم الفعال وبالتالي تسربهم من مهنة التعليم .
- 14- الاستفادة من الدراسات الأخرى والبحوث التربوية في التنوع والإبداع بطرق تحفيز المعلم من ناحية راتبه، والامتيازات والعمل على راحة المعلم بالطرق المناسبة لتحبيبه في التعليم.

## الفصل الخامس

### المناقشة والتوصيات

يتناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة وفقا لترتيب أسئلتها واستخلاص ما تتطوي عليه من تضمينات فضلا عن التوصيات على النحو التالي:

#### المناقشة

##### أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

1- ما تصورات المعلمين حول أفضل طرق التواصل الفعال التي تربط بين المديرين ومعلميهم؟

##### التشاور مع المعلمين

دلت النتائج على أن وجهات نظر المعلمين نحو أفضل طرق التواصل الفعالة التي تربطهم بالمديرين في هذا المحور تميزت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيقها و جاء هذا المحور بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.77) وتعزو الباحثة الأسباب في ذلك إلى وجود توجه إداري كبير يدعو نحو ضرورة مشاركة الموظفين وأعضاء المنظمة التربوية في بعض القرارات الإدارية من خلال المشاركة في اختيار أعمالهم وأنشطتهم المختلفة المتعلقة بتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وهذه المشاركة بحد ذاتها من قبل المعلم تخلق نوع من الالتزام الشخصي عنده تجاه أدائه، واتقانه فيه، وهذا يتوافق مع نظرية إدارة الجودة الشاملة في الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص كما حدد (Deming, 2007)، وكل ذلك لضمان نجاح العمل المؤسسي من خلال تطبيق المبادئ العامة للجودة التعليمية. واعتمادا على نتائج المقابلات الشخصية مع المعلمين والمعلمات فقد حددوا أسباب عدة حول تطبيق هذه الطريقة من قبل المديرين في المحور ككل و العبارة رقم ( 4 ) بشكل خاص، فبينوا بأن التشاور مع المعلمين في كل ما يتعلق بالمنهج وأنشطة الطلبة لأمر ضروري وحتمي لأن المعلم يعتبر أكثر عنصر من عناصر العملية التعليمية التصاقا بالطلبة من أي شخص آخر، وأن التعليم حلقة كبيرة والكل يكمل بعضهم البعض، وأي تجاهل من قبل الإدارة في أحد عناصر هذه الحلقة قد يؤثر وبشكل كبير على سير العملية التعليمية برمتها فالعملية التعليمية عملية تشاركية تعاونية وهي من أهم أسباب نجاح المدرسة كما أشار إليها ديبورا (2002)، و Alma (2005) و تتطلب من المدير اتخاذ الأسلوب الديمقراطي بدلا من الأسلوب التسلطي والدكتاتوري؛ لأنها تريح المعلم نفسيا فيزيد عطائه وإنجازه، وقد انسجمت آراء المعلمين مع عارف وآخران (2005). أما بالنسبة للعبارة رقم ( 2 ) في المحور الأول جاءت كأقل طريقة تطبيقا من قبل المديرين وهي (يأخذ المدير بآراء المعلمين في المناوبات اليومية والشهرية)، وتعزو الباحثة ونتائج المقابلات الشخصية مع المعلمين والمعلمات الأسباب وراء قلة تطبيق هذه العبارة بأن هذا التشاور

قد يحدث بعد الانتهاء من وضع المناوبات المدرسية، ويسمح للمعلمين بعدها بالتبديل فيما بينهم في حالة وجود ظروف خاصة متعلقة بظروف المعلم، ولو نظرنا إلى الشكل البياني رقم (1) لوجدنا بأن طرق التواصل في المحور الأول في العبارات من (1-8) مطبقة بشكل جيد من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي مع معلميه، فنسبة المتوسطات الحسابية متقاربة من بعضها البعض، وهذا يدل على التطبيق الجيد من قبل المديرين في طريقة التشاور مع المعلمين وهذا التطبيق من قبل المديرين في طريقة التشاور مع المعلمين ينسجم مع ما ذكرته عماد الدين (2003) من صفات القائد الناجح.

#### التواصل الجيد مع المعلمين

و وضحت النتائج على حصول المحور الرابع (التواصل مع المعلمين) على الرتبة الثانية في طرق التواصل التي تربط مديري المدارس الثانوية مع معلميه، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري مقداره (0.93). حيث أكد Jurnal (2002) في دراسته بأنه لا يمكن حدوث التطور الاجتماعي والعمل الجماعي بين الأفراد من دون عملية التواصل المباشر بهم، وقد أوضحت الدراسات أيضا على ضرورة اتباع سياسة الباب المفتوح التي تعتبر إحدى أهم قنوات التواصل بين القيادة والمعلمين؛ لأنها تعود بالنفع العام لجميع العاملين وتحقق أفضل النتائج للتعديل المستمر للآداء وطرق العمل المتبعة في المدرسة (Elaine، 2003؛ عبد السلام 2009؛ علي ومحمد 2007).

وقد أوضحت النتائج بأن العبارة رقم 27 وصل متوسطها 2.96 والانحراف المعياري لها 1.55 ويعزى قلة تطبيق صندوق المقترحات في المحور الرابع من قبل المديرين في المدارس الثانوية في مدينة العين وفق إجابات المعلمين في المقابلات الشخصية، إلى أن المعلمين يقومون بتقديم المقترحات بشكل شفوي وغير رسمي وهذا أدى إلى الاستغناء عن إنشاء صندوق المقترحات في المدارس، ولكن الاستغناء عنه قد لا يسمح لبعض المعلمين من تقديم اقتراحاتهم خصوصا إذا كانت تلك الاقتراحات تخص الأسلوب الإداري المتبع أو ذكر عيب من العيوب الإدارية لتعديلها، خوفا من الاحتكاك المباشر بالمديرين وهذا الاحتكاك قد يؤثر على المعلم تأثيرا كبيرا من حيث التقييم السنوي له، وأضافوا أيضا أسباب أخرى في قلة وضع صندوق المقترحات، منها صفات المديرية وخصائصها حيث ترفض التطوير والتغيير و استعانة بعض المديرين بالبطانة التي تنقل المعلومات والأخبار وآراء المعلمين والعاملين في المدرسة، والتزام المدير بأخلاقيات العمل والأخلاق الإسلامية الفاضلة تكفل تحقيق كل ما يصبو إليه لتصل إلى ردود أفعال المعلمين في تقديم المقترحات بكل صراحة وأمانة ورقي (أبو النصر ، 2009).

#### المحور الثالث والرابع

بالنظر في جدول ( 7 ) حصل المحور ( العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين ) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.98) وجاء المحور ( تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين ) في



المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وإنحراف معياري وقدره (0.96). ومن هنا يتبين بأن الدعم المعنوي مطبق في المدارس بشكل أكبر من الدعم الاجتماعي والمادي ، وتغزو الباحثة الأسباب وراء ذلك من خلال نتائج المقابلات الشخصية مع المعلمين ، إلى أن الجانب الاجتماعي والمادي موجود ولكنه مختفي غير ظاهر كالدعم المعنوي الذي يكون أكثر ظهوراً، وإن قل ظهوره فبسبب ظروف العمل الجديدة التي تواجه المديرين، وانشغالهم بالأعباء الجديدة فيمنع المدير من القيام بتطبيق طرق التواصل في الجانب الاجتماعي والمادي (كمشاركة المعلمين أفرانهم وأترانهم و....) ، فضلاً عن ذلك العامل المكاني بالنسبة للمدرسة فإذا كانت المدرسة كبيرة الحجم وكثيرة الصفوف والممرات، كالمدراس الجديدة التي تم دمجها في عام 2011 ، فالعامل المكاني هنا يؤثر في حركة المدير وجولاته في المدرسة فلا يستطيع التجوال إلا مرة واحدة في الشهر أو كل ثلاثة أسابيع فهذا السبب قد يؤثر في تطبيق طرق التواصل الاجتماعي كالتحاور الودي بين المديرين و المعلمين في شؤون الحياة الاجتماعية .

كما ذكر المعلمون أسباباً أخرى وراء ذلك وهو وجود جنسيات وثقافات مختلفة للعاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين، ونتيجة لذلك فقد أصبح الدعم المعنوي أكثر حاجة في البيئة المدرسية المليئة بالعمل المستمر الذي لا يتوقف، فمسألة الثقافة هنا قضية حاسمة لا بد من مراعاتها مع الجنسيات الأخرى فالإبتسامة على سبيل المثال تعتبر لغة مشتركة بين معظم الشعوب (الأحمدي، 2012). وقد أوصانا بها الرسول صلى الله عليه وسلم حينما قال " تبسمك في وجه أخيك صدقة...". والاهتمام بالجانب المعنوي يعتبر من أهم مبادئ و صفات المجتمع العربي المسلم الذي يتميز بتلاحمه وترابطه في الحياة ، ولو نظرنا إلى سيرة النبي محمد صلى الله عليه وسلم لوجدنا وصايا عديدة لتقوية وترباط المجتمع الإسلامي ومن هذه الوصايا ، بذل السلام على من تعرفه ومن لا تعرفه لتزول الوحشة بين أهل الإسلام ولتبتعد عن الخصال المذمومة من الكبر والاحتقار ، حيث نجد ذلك في الحديث النبوي الشريف عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما : (أن رجلاً سأل رسول الله صلى الله عليه وسلم أي الإسلام خير؟ قال: تطعم الطعام، وتقرأ السلام على من عرفت ومن لم تعرف). وكل وصاياه صلى الله عليه وسلم لها فائدة عظيمة وتأثير في نفوس الآخرين وأسر قلوبهم، وسبب في زيادة الأجر، وطريق موصل لنشر المحبة بين المسلمين، ويعتبر السلام رياضة للنفس ولزوم التواصل، ورفع التقاطع والتهاجر والشحناء وفساد القلوب.(موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، 2004).

وأشار المعلمين أيضاً إلى أنهم بحاجة إلى الدعم المادي والاجتماعي أكثر من المعنوي، ويمكن أن نرفع من المعنويات من خلال دعمنا اجتماعياً ومادياً من قبل المديرين، وهذه النتائج انسجمت مع عزب (2009).

وفضلاً عن ذلك فقد وضع بعض المعلمين بأن نوع القيادة المتبعة والأسلوب الإداري الذي يختلف من مدير إلى آخر لذلك يؤثر على المعنويات عند المعلمين حيث تعتبر القيادة التحويلية التي تعتمد على التعاون المدمج بين المدير وأعضاء المدرسة بمن فيهم المعلمين، والحرص على تطبيق أخلاقيات العمل والقيم الإنسانية العالية من الأمور

الضرورية التي ترفع من الروح المعنوية للمعلمين، وكذلك توفير المناخ الجيد للعمل والبيئة المحفزة للقيام بالأدوار المناطة تعتمد أيضا بالدرجة الأولى على طريقة التعامل الإداري الذي يتبعه المدير في المدرسة وعلى مدى توفر الوقت الكافي الذي يمتلكه في التفرغ للاهتمام بتشجيع المعلمين وهذه الأسباب اتفقت في دراسة كل من كابور (2010) و Fleming (1997) و رأي نبهان (2007).

#### ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1- هل هناك فروق بين تصورات المعلمين حول طرق التواصل الفعالة في التعليم الثانوي تبعا لمتغير الجنس ( المعلمين والإناث) ؟

لقد أوضحت نتائج تحليل اختبار ( t-test ) في الجدول رقم ( 11 ) لحساب دلالات الفروق بين المجموعتين (المعلمين والمعلمات) في أفضل طرق التواصل الفعالة التي تربط المعلمين بمديرهم بناء على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين في المرحلة الثانوية في مدينة العين، في محاور الدراسة الأربعة وهي:

- 1- التشاور مع المعلمين .
  - 2- تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين.
  - 3- العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين.
  - 4- التواصل الجيد مع المعلمين.
- بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) في المحور الأول التشاور وهذا اتفق مع نتائج المقابلات مع المعلمين والمعلمات حيث بينوا بأن التواصل مع المعلمين والمعلمات في عملية التشاور في اختيار المنهج والأنشطة والفعاليات الصفية واللاصفية من الأمور الجوهرية التي تمس عمل المعلمين فهي اللبنة الأساسية للعمل المدرسي؛ لأنهم أكثر دراية بمستوى الطلبة .

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( = 0.05 ) في المحور الثاني (تقديم الدعم المادي والاجتماعي للمعلمين) والمحور الثالث (العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين) والمحور الرابع (التواصل الجيد مع المعلمين) كما وضحت المقابلات أن ثقافة المجتمع وطبيعة الرجل من أهم الأسباب التي أدت إلى تطبيق هذا الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي عند مجتمع المعلمين أكثر من مجتمع المعلمات، فالمرأة تهتم بتفاصيل الأمور أكثر من الرجال الذين يتصفون بالبساطة والسلاسة والمرونة، أما المرأة فلا تحب تقديم أي دعم إذا لم يكن في صورته الكاملة بعبارة أخرى أن المرأة تحب إخراج العمل بشكل متقن وهذا ما تم تأكيده من قبل كل من

( Alice & Blair, 1990 )، وتبين من المقابلات أيضا أن اتصاف المرأة بالغيرة في بعض المواقف قد تمنعها من تحقيق الدعم المادي والاجتماعي والمعنوي، فضلا عن ذلك فإن طبيعة المجتمع النسائي أضيق من مجتمع الرجال

حيث تختلف طريقة تفكير ونظرة الرجال للأمور عن المرأة، ويعتمد أيضا على طريقة تفكير المديرية في طرق التحفيز وتفعيل الدعم المادي والاجتماعي والمعنوي للمعلمات فالمديرة تتجاهل المعلمة التي تتأخر على عملها اليومي ولا تعيرها أي اهتمام في بعض المواقف، بينما تقدر المعلمة التي تواضب في الحضور الصباحي في الوقت المحدد كما ان الحياة الاجتماعية للمرأة العاملة أصبحت معقدة بعد ما تحملت مسؤولية دورين كبيرين مسؤوليات العمل والمنزل حيث يحتادج منها جهد عضلي وفكري كبيرين ، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في علاقاتها الاجتماعية مع زميلاتها في العمل . فتارة نجدها تقوم بالزيارات الاجتماعية وتارة تتعذر بالحضور واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة ( فرحات ، 2012 )

### ثالثا : مناقشة السؤال الثالث

1- ما المقترحات المناسبة لتطوير طرق التواصل الفعالة بين المعلمين ومدرائهم من وجهة نظر المعلمين ؟  
بناء على ما جاء في نتائج المقابلة وتحليل الاستبانة، قدم المعلمين توصيات عديدة بشأن تقوية العلاقات الإنسانية بين المديرين ومعلميهم في المرحلة الثانوية في مدينة العين، وتطوير طرق التواصل الفعال بينهم، وقد تضمنت اقتراحات المعلمين أموراً تنصب في كيفية تحفيز المعلم في عمله، وزيادة حبه لهذه المهنة ابتداء من المستويات العليا من الإدارات التربوية كمجلس أبوظبي للتعليم، والمكاتب التعليمية المختلفة في إمارة أبوظبي وانتهاء بالمديرين ، وقد تم ذكر التوصيات والمقترحات في الفصل الرابع (تحليل النتائج) بشكل مفصل.

وقد أبدوا المعلمين اقتراحات عديدة تبين افتقار بعض المعلمين للتواصل المستمر مع مديريهم، حيث أوصوا بوجود نظام ثابت لإقامة الاجتماعات المدرسية بشكل دوري وأسبوعي للإيفاء بمتطلباتهم كمعلمين في توضيح بعض الأمور الغامضة والمستجدات التي تحدث من حين لآخر بشأن المنهج وومعايير التقييم المختلفة للمعلمين والطلبة.  
ومن الممكن أيضا أن تكون هذه المقترحات المقدمة من قبل المعلمين دليل على أن المديرين يقومون بتطبيق طرق التواصل من أجل التقييم السنوي حيث يحتوي تقييم المديرين على بنود عدة من ضمنها مدى تحقيق المدير لثقافة التعاون وبناء البيئة المحفزة للعمل الجاد والمثمر من خلال بناء العلاقات الإنسانية الطيبة. وأن هذا التقييم قد يعتبر محفز خارجي بالنسبة لبعض المديرين للقيام بعملية التواصل والاهتمام بالعلاقات الإيجابية في المدرسة وخارجها.

### التوصيات والاقتراحات

اعتمادا على النتائج التي توصلت إليها الباحثة في الرسالة والأدبيات والدراسات السابقة فإنها توصي

بما يلي :-

1- تقديم برامج التنمية المهنية الفاعلة والمستمرة للمديرين يقدمها متخصصين في مجال المهارات القيادية

كالقدرة على المشكلات وفض الخلافات بالسرعة المطلوبة وتنمية مهارات التواصل المؤسسي داخل وخارج

أسوار المدرسة.



- 2- تبادل الخبرات التربوية التي تخص مجال طرق التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين، من خلال زيادة تفعيل الاجتماعات الدورية الدائمة وجعلها أكثر تنظيماً.
- 3- بناء على نتائج المقابلات الشخصية والمسح التي قام به مجلس أبوظبي للتعليم تبين ضرورة إشراك المعلمين وإدماجهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء المدرسة حيث تبين أن التشاور مع المعلمين يقتصر على مهنته كمعلم فيما يخص دروسه والأنشطة المتعلقة بالمادة التعليمية التي يدرسها فقط ، وإدماج المعلمين في عمليات اتخاذ القرار يعتبر في حد ذاته أحد طرق التواصل التي تُشعر المعلم بأهمية ودوره في المدرسة مما يؤدي ذلك إلى الالتزام وتحقيق الرضا النفسي.
- 4- تقديم كافة أشكال اتواصل من الدعم المادي والاجتماعي للعاملين في المدرسة وخلق بيئة تعليمية محفزة للجميع.
- 5- ابتكار برامج أوسع لطرق التحفيز لدى المعلمين بالمدرسة من قبل إدارة مجلس أبوظبي للتعليم والمديرين.
- 6- إزالة العقبات التي تحول دون التواصل الفعال بين المديرين وبين الإدارات العليا للإيفاء بحاجات ومتطلبات المديرين و المعلمين . كإنشاء صندوق المقترحات لتلقي الشكاوي والملاحظات المختلفة من قبل المساهمين في العملية التعليمية في المدرسة.
- 7- خلق جو من التواصل وبناء علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين في المدرسة من قبل المديرين، والترحيب بهم في أي وقت للتداول والتواصل معهم والمناقشة في جميع نواحي العمل.

#### التوصيات للبحوث

- 1- بسبب ندرة الدراسات والبحوث العلمية في مجال التواصل الفعال بين مديري المدارس ومعلميهم توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى حول هذا موضوع بشكل أوسع لتشمل جميع مناطق دولة الإمارات العربية المتحدة وأيضاً دراسة الطرق الفعالة لتفعيل إشراك المعلمين ودمجهم في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالأداء المدرسي والإداري، والاستفادة من القدرات القيادية الدفينة في الهيئة التدريسية .
- 2- وفي ضوء نتائج هذه الدراسة نجد طرق التواصل مستخدمة من قبل المديرين حيث جاءت النتائج مخالفة لمشكلة الدراسة ويرجع السبب لذلك في ظهور ملامح التواصل وتنوع طرقه في مدارس الحلقة الثالثة، وأصبحت أكثر وضوحاً في العملية التعليمية بسبب ظهور ثمار جهود مجلس أبوظبي للتعليم في مجال ترسيخ بعض القيم والمبادئ التربوية كالتواصل والتعاون وتحمل المسؤولية وغيرها. وإن لم تكن هذه الثقافة التواصلية متأصلة داخلياً في نفوس العاملين ولكن بدأ تطبيقها عند المديرين والمعلمين والمساهمين



في العملية التعليمية والإحساس بأهميتها في تقديم العمل المشترك المتكامل والأنجح وتلبية المتطلبات المختلفة. لذلك توصي الباحثة في القيام بدراسات وبحوث أخرى أكثر عمقا للتعرف على مدى تأصل فكرة التواصل في الممارسات التربوية.

المصادر

القرآن الكريم

الأحاديث النبوية الشريفة

المعجم الوسيط

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت. (2009). *تطوير المدارس*. القاهرة: الروابط العالمية للنشر والتوزيع.

الأمانة العامة للبلديات. (ب.ت). *حصاد 36 عاما من عطاء زايد*، الفصل الثاني. دبي

الأسدي، سعيد، و إبراهيم، مروان (2007). *الإشراف التربوي*. ط1. عمان: دار الثقافة.

باشيوة، الحسن عبدالله؛ البرواري، نزار عبدالمجيد؛ و السامرائي، عدنان هاشم. (2010). *البحث العلمي مفاهيم*،

*أساليب، تطبيقات*. عمان: مؤسسة الوراق.

البدر، طارق. (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية*. ط1. عمان: دار الفكر.

الجلادة، ماجد. (2005). *تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم*. ط1. عمان: دار

*المسيرة للنشر والتوزيع*.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). *اتجاهات المدرسة الفعالة*. ط1. عمان: دار الفكر.

حسين، سلامة عبد العظيم. (2005). *تحديات القيادة للإدارة الفعالة*. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2007). *إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة*. ط1. عمان: دار

*الفكر للنشر والتوزيع*.

حمادات، محمد. (2006). *القيادة التربوية في القرن الجديد*. ط1. عمان: دار الحامد.

حمادات، محمد. (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس*. ط1. عمان: دار الحامد

*للنشر والتوزيع*.

حمادات، محمد (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*. عمان: دار الحامد.

حمدان، محمد. (2000). *سيكولوجية الإتصال التربوي المعلم-الموجه الأول للاتصال التربوي التدريس العملية الأهم*

*للإتصال التربوي*. جدة: دار التربية الحديثة.

- حنون، بكر علي. (2009). نماذج التواصل السائد مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظة الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الراميني، فواز. (2009). المعلم الذي نريد بين الأصالة والتجديد. ط1. العين: دار الكتاب الجامعي.
- رشيدة، عالية. (2006). المسائلة والفعالية في الإدارة التربوية. ط1. عمان: دار الحامد.
- السعادات، خليل إبراهيم. (1431). متطلبات تنمية الموارد البشرية كما ورد في بعض الدراسات العربية والأجنبية دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14. 59-63.
- السعادات، خليل. (2005). متطلبات الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14.
- سلامة، عبدالحافظ. (2007). الاتصال وتكنولوجيا التعليم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السميح، عبدالمحسن. (1430). ضغوط العمل لدى المعلمين بالسلوك القيادي لدى المديرين. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 10. 16.
- سنو، مي. (2001). الاتصال في عصر العولمة الدور والتحديات الجديدة ط2. بيروت: دار النهضة العربية.
- شمس الدين، محمد، والفقي، اسماعيل. (2007). السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية. ط1. عمان: دار الفكر.
- الشهرة، عجلان. (2011). القيادة التربوية والتخطيط للتقنية. مركز البحوث.
- طاهر، علوي. (2007). الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي. عمان: دار المسيرة.
- عباس، عبد السلام. (2009). الإدارة في مجال التعليم بين ثراء الفكر وفق الممارسة. المنيا: دار فرحة للنشر.
- عبدالعزیز، رشاد، و الأكلبي، فهد. (1995). سيكلوجية الإدارة المدرسية. مصر: مؤسسة مختار للنشر.
- عبدالعزیز، صفاء، و عبدالعظيم، سلامة. (2007). إدارة الفصل وتنمية المعلم. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- العثمان، نوال. (2009). دور المنهج الخفي متمثلاً في أنشطة التعلم اللامنهجية في نمو المهارات الاجتماعية لدى طلاب المدارس الثانوية في الكويت. المجلة التربوية، 23(90).
- العجمي، محمد. (2007). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار المسيرة.
- عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- عزازي، فائق. (2008). تطوير التعليم الثانوي بين الواقع وتحديات المستقبل رؤى وتوجهات استراتيجية ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عزب، محسن. (2009). تعاقب المديرين وأثره على فاعلية الإدارة المدرسية ط1. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عطاري، عارف؛ عيسان، صالحة؛ محمود، ناريمان (2005). الإشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية ط1. الكويت: دار الفلاح.
- علي، عيسى. (2008). بحث مقارنة لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة دمشق، 24. 117.
- عماد الدين، منى. (2003). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- عمر، أيمن علي. (2011). نحو نموذج عربي لتعليم وتطبيق العلوم الإدارية (محاكاة للأنظمة الإدارية المتقدمة). مجلة مستقبل التربية العربية، 18(69). 352-348.
- العمرى، وليد، وجمل، محمد. (2004). الضغط والقلق لدى المعلمين. العين: دار الكتاب الجامعي.
- عياصرة، علي، والفاضل، محمد. (2006). الاتصال الإداري وأساليبه القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ط1. عمان: دار الحامد.
- الغزالي، صفاء، و مرعي، توفيق. (2010). الحداثة في العملية التربوية ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- فرحات، نادية. (2012). عمل المرأة وأثره على العلاقات الأسرية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8.
- الفاضل، محمد. (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية ط1. عمان: دار الحامد للنشر.
- فان فلييت، جيمس ك. (2007). قوة المحادثة. الرياض: مكتبة جرير.
- فليه، فاروق، وعبدالمجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- كابور، هند؛ نحيلي، علي؛ وجرمقاني، جمال. (2010). مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية. مجلة جامعة دمشق، 26. 296.
- محمود، محمد، والبحيري، السيد. (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية ط1. القاهرة: عالم الكتب.
- مرسي، والنجيحي (1974). البحث التربوي أصوله ومناهجه. القاهرة: عالم الكتب.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005). المدير ومهاراته السلوكية الاتصال-التفاوض-الشخصية والضغط -الذكاء العاطفي و الفرق العمل. القاهرة: جامعة بنها.



مقابلة، عاطف، وحوامدة، باسم. (2007). الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش

الأردن. مجلة العلوم التربوية، 1. 87 - 90.

مهنا، إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا

جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية. (2004). المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية. المجلد الرابع.

موسى، محمد الأمين (2012). التواصل الفعال: الأسس النظرية والمجالات التطبيقية. الشارقة: جامعة الشارقة.

المومني، واصل. (2007). الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم. مجلة العلوم التربوية، 3. 308.

نبهان، يحيى. (2007). الإشراف التربوي بين (المشرف، المدير، المعلم). ط1. عمان: دار صفاء.

نصر الله، عمر عبدالرحيم. (2001). مبادئ التواصل التربوي والإنساني. عمان: الأردن.

نوفل، نهلة. (2009). درجة ممارسة المديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي برياض الأطفال التجريبية: دراسة

ميدانية بشرق القاهرة-المجلة العربية للتربية.

الأحمدي، فهد عامر. (2012، 29 فبراير). أسهل لغة في العالم، جريدة الرياض العدد 15955.

Abu Dhabi Education Council. (n.d.). ADEC professional standards for principals.

Retrieved from <http://www.adec.ac.ae/ADEC>

SharedDocuments/Publications/ADEC Professional English.pdf.

Alice,E.& Blair,J.(1990) Gender and leadership style:A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2).233-256.

Abu Dhabi Education Council. (n.d.). *ADEC professional standards for principals*.

Retrieved from <http://www.adec.ac.ae/ADEC>

SharedDocuments/Publications/ADEC Professional English.pdf.

Bredeson P. & Johansson O. (2000). The school principals' role in teacher professional development. *Journal of in-service Education*,26(.2). p394-397.

Diez, M, & Blackwell, P. (2002).*Collaboration for Teacher Development: Implication for the design and implementation of advance master's program*. National council for accreditation of teacher education. Washington, DC.

Enueme Chika P., Egwunyenga Ebele J. (2008). *Principals' Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers' Job Performace: A Case Study of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria*. Federal College of Education (Teachnical), Delta State University, Abraka,Nigeria.Page 13-17.

Farrell, Dr.Peter.(n.d.). Culture and School administration.Retrieved from [www.zeerustps.vic.edu.au](http://www.zeerustps.vic.edu.au)

Harris, A. (2002). Effective leadership in school facing challenging contexts.*School Leadership & Management*, Vol.22, No. 1,pp. 15-26.

Harris,A., Day,C., Hadfield,M.,Hopkins,D., Hargreaves,A. & Chapman,C. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*.London and New Yourk: RoutledgeFalmer.

James R. William M.(2005).*The Management and control of quality*.sixth edition.

- Kaster G. (2010). *Principals instructional leadership practices: teachers' perspectives*, ProQuest,p23-30.
- Knigh, P.T.& Trowler, P.R.(2001). *Departmental Leadership in Higher Education*. Buckingham: open university press.Page165-171.
- Kowalski, T. J.(2004). *Public Relations in School*.Columbus, Ohio: Pearson Merrill Prentice.
- Kyriacou, C. (2004).*Stress-Busting For Teachers*.First edition.Al-Ain.
- Leithwood, K, Chapman, J. ,Corson, D.,Hallinger, P. & Hart, A.(1996). *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrecht :Kluwer Academic Publishers.
- Lunenburg, F. C,IRBY,B. (2006). *The principalship*. Sam Houston State University.Wadsworth.
- Marx, G.. (2006). *Future-focused leadership. preparing schools, students, and communities for tomorrow's realities*. Alexandria, VA :Association for Supervision and Curriculum Development.
- McEwan, E. K. (2001). *7 steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwine press.
- Mullican,F. & Ainsworth, L. (2001). *The principal as instructional leader*.Vol XVIII, Number1.
- Peter,H. L. (1981). Motivation theory and research. P3-7
- Mohamoud, Shereen. (2013).Principals' Communication Styles and Processes and their Relationship to School Performance.Unpubleshied master thesis. UAE University
- Stipek,D. (2002). Motivation to learn, Fourth edition. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Yavuz M. & Bas, G. (2010). Perception of elementary teachers on the instructional leadership role of school principal. *US- China Education Review*, 7(4).87-91.

## الملاحق

- تسهيل مهمة باحثة

- الاستبانة





2012/03/18م.

الأستاذ الدكتور / رئيس وحدة البحوث  
المحترم  
مجلس أبو ظبي للتعليم - أبو ظبي  
تحية طيبة، وبعد....

بداية يطيب لنا أن نتقدم لكم بأطيب تحياتنا متمنين لكم وللمجلس أبو ظبي للتعليم كل  
التوفيق والنجاح في الارتقاء بالعملية التعليمية التعليمية، هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبو ظبي  
للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إفادتكم عما يلى الطالبة/ ثريا حسين  
عبد الرحمن، مسجلة في برنامج الماجستير تخصص القيادة التربوية، وتقوم بإعداد بحث بعنوان:  
"درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى في إمارة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من  
وجهة نظر المعلمين" من ضمن متطلبات الماجستير. لذا نرجو التكرم بالموافقة على تمهين  
مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

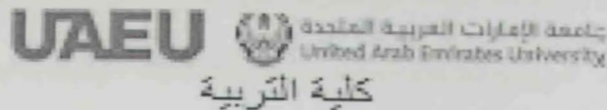
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير.

منسق برنامج الماجستير

أ.د. محمد أحمد عبد الدايم

طرق التواصل الفعال التي تربط مديري مدارس الثانوية بمعلميهم في منطقة العين بدولة الإمارات

2012



عنوان البحث:

طرق التواصل الفعال التي تربط مديري مدارس التعليم الثانوي بمعلميهم في

منطقة العين التعليمية من وجهة نظر المعلمين

رسالة ماجستير في القيادة التربوية

2012-2011

مقدم الرسالة: ثرية يوسف عبدالرحمن الريسى

بإشراف: د. حسن الخميري

### مقدمة

تجري الباحثه هذه الدراسة لبيان اهمية دور المدير في تطوير تعليمه التعليم من خلال تحقيق التواصل مع المعلمين، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم طرق التواصل التي تربط المدير بمعلميه ، كما تهدف إلى التعرف على واقع العلاقات السائدة بينهم وبين القيادة ، بحيث يسهل تقديم أهم التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تمكن وتقوي علاقة المدير بمعلميه، والتي لها في النهاية الأثر العظيم في سير العملية التعليمية ، وإيجاد ثقافة إيجابية نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في إطار من الراحة والطمأنينة. ولأن المعلم يعتبر المحور الأساسي لدفع عجلة التطور في المدرسة والأكثر قرباً من عمليات التنفيذ والانداء لذلك تم التركيز عليه في هذه الدراسة . وهذه الاستبانة تهدف إلى التعرف على آراء وتصورات المعلمين في أهم طرق التواصل التي تربط المعلم بالمدير، كل ذلك ينصب في سير العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة في إطار من العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، فأرجو منكم الإجابة على هذه الأسئلة بكل أمانة لكي تعم الفائدة على الجميع بإذن الله تعالى علماً بأن كل ما يري في الإجابات سيعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لغرض البحث فقط.

ولكم مني جزيل الشكر والامتنان

### معلومات عامة

- 1- ما عدد السنوات التي قضيتها في مهنة التدريس؟
 

1-3 سنوات	4-8 سنوات
9-14 سنة	15+ سنة
- 2- عدد السنوات التي قضيتها في التدريس في المدرسة الحالية؟
 

1-3 سنوات	4-8 سنوات
9-14 سنة	15+ سنة
- 3- ما الصفوف التي تقوم بتدريسها؟
 

العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر
--------	------------	------------
- 4- ما هو أعلى مؤهل دراسي حصلت عليه؟
 

1- دبلوم تدريس	2- بكالوريوس
3- درجة الماجستير	3- درجة الدكتوراة
- 5- عدد المدراء الذين عملت معهم ؟
 

مدير	2	3	4+
------	---	---	----



رقم	عبارات الاستبيان					أدأ	قادر	أحياناً	غالباً	دائماً
	1	2	3	4	5					
1	التشاور مع المعلمين.									
1	يتشاور المدير مع المعلمين في توزيع التصاب التدريسي.					Var1				
2	يأخذ المدير بآراء المعلمين في المناوبات اليومية والشهرية					Var1				
3	يسمح للتبديل بين المعلمين في أيام المقايضة الدورية.					Var2				
4	يسمح المدير للمعلم بالتنوع في الأنشطة الصفية واللاصفية، وإعداد التقارير للطلبة، وإعداد العروض التقديمية.					Var1				
5	يحترم المدير آراء المعلمين .					Var3				
6	يتقبل المدير المقترحات والانتقادات البناءة.					Var4				
7	يسمح المدير للمعلمين بالمبادرة في الاعمال والخوض في الأنشطة المختلفة مع الطلبة.					Var5				
8	يتشاور المدير مع المعلمين بإقامة فعاليات جديدة في المدرسة تخدم المجتمع المدرسي.					Var3				
2	تقديم اندعم المادي والاجتماعي للمعلم									
9	يمنح المدير المعلمين مكافآت وجوائز مادية نظير قيامهم باعمال متميزة في المدرسة.					Var9				
10	يمنح المدير شهادات التقدير للمعلمين في عملهم كمعلمين او عند قيامهم باعمال إضافية.					Var10				
11	ي دعم المدير المعلمين المتميزين للحصول على الترقيات الوظيفية.					Var11				
12	يراعي المدير المعلمين ذوي الظروف الاجتماعية الصعبة كتخفيف الأنشطة عنهم.					Var12				
13	يشرك المدير معلميه المناصب المختلفة في الاقتراح والاخراج .					Var13				
14	يتشاور المدير مع المعلمين حول مشاكلهم الاجتماعية ويقترح بعض الحلول لها.					Var14				
15	الاهتمام الشخصي بالمعلمين ( مساعدة المعلم في مشكلته مع الوزارة أو المنطقة).					Var15				

Var14...						يساعد المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم ودراتهم الشخصية والمهنية.	16
						العمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	3
Var17...						يمنح المدير أعمال المعلمين وانشطتهم.	17
Var14...						يقوم المدير بنشر الاعمال المتميزة للمعلمين من خلال تشجيعهم على المزيد.	18
Var18...						يحتفل المدير بإنجازات معلمي في كل سنة.	19
Var15...						يوفر المدير المناخ الإيجابي لتحقيق الراحة النفسية للمعلمين .	20
Var11...						يهتم المدير بوضع برامج لتحفيز المعلمين الجدد في العمل .	21
Var11...						يقوم المدير بإقتناء التغذية الراجعة الإيجابية لكل عمل ونشاط.	22
Var14...						يشجع المدير المعلمين على حضور المؤتمرات المقامة خارج المدرسة كنوع من التشجيع.	23
						التواصل الجيد مع المعلمين	4
Var14...						يمنح المدير سياسة الباب المفتوح من خلال الترحيب بكل أعضاء المدرسة في أي وقت.	24
Var12...						يستخدم المدير اشتمل الوسائل المختلفة لتوضيح أفكاره .	25
Var12...						يعد المدير التعميمات الإدارية بوضوح.	26
Var17...						يقنع المدير صندوقي المقترحات للمعلمين والعاملين في المدرسة.	27
Var12...						يهتم المدير بتنفيذ المقترحات المقدمة طالما أنها إيجابية وفي مصلحة العمل.	28
Var13...						يتواصل المدير مع المعلمين ذاتهم بانتظام.	29